

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE
LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA,
MAGDALENA**

**YOLIMA ESTHER MERCADO BOTERO
GLORIA BEATRIZ MOLINA BUITRAGO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA, 2003**

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE
LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA,
MAGDALENA**

**YOLIMA ESTHER MERCADO BOTERO
GLORIA BEATRIZ MOLINA BUITRAGO**

Propuesta de Memoria de Grado presentada como requisito parcial para
optar el título de Administrador de Empresas.

Director:

Ms. Gilberto José Campo Carrasquilla

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA, 2003**

Nota de aceptación

aprobada

[Signature]

Director de Trabajo de Grado

[Signature]

Jurado

Clara E. González S.

Jurado

Santa Marta, Marzo de 2003

A mis padres
y a mis hijos,
con todo mi amor.

Gloria Beatriz

A mis padres,
con todo mi amor,
y a Gilberto

Yolima Esther

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos de manera muy especial a:

Ms. Gilberto José Campo Carrasquilla, investigador y profesor de la Universidad del Magdalena- Director de este trabajo- quien con sus conocimientos, orientaciones y acertada asesoría facilitó la realización de esta investigación.

Los doctores Blanca González Porto y José Blenys García, quienes prestaron sus valiosos y continuos conocimientos y sugerencias para llevar a feliz término este trabajo.

Todos los profesores del programa de Administración de empresas de la Universidad del Magdalena, quienes de una u otra manera ofrecieron su concurso para el logro este propósito.

Los empresarios de las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta, objeto de estudio de este trabajo; sin el concurso de ellos no hubiese podido realizarse esta investigación.

Los funcionarios de la Cámara de Comercio de Santa Marta, quienes colaboraron en forma oportuna con el suministro de la información.

Nuestros compañeros de Universidad, por compartir desde el aula de clase nuestro quehacer académico.

Las autoridades universitarias y todas aquellas personas y organismos que de una u otra manera contribuyeron en el logro del propósito de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 EL PROBLEMA	3
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4 JUSTIFICACIÓN	5
1.5. OBJETIVOS	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 LIMITACIONES	8
2. LA ADMINISTRACIÓN	10
2.1 ENFOQUE CLÁSICO	10
2.2 MODELO DE FAYOL	13
2.2.1 Planeación	14
2.2.2 Organización	15
2.2.3 Dirección	15
2.2.4 Coordinación	15

2.2.5 Control	15
2.3 COMPARACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS DE TAYLOR Y DE FAYOL	18
2.4 ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO	20
2.5 ENFOQUE BUROCRÁTICO DE MAX WEBER	21
2.6 EL CONCEPTO DE LA CONDUCTA INSTITUCIONAL DE HERBERT SIMON	22
2.7 EL CONCEPTO DE SISTEMAS	23
2.8 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	24
3. LA PLANEACIÓN	25
3.1 MODELOS DE ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	25
4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	34
4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	36
4.2 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	37
4.3 TRABAJOS E INVESTIGACIONES REALIZADOS EN AMÉRICA LATINA Y COLOMBIA	39
5. HIPÓTESIS	50
5.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	50
5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS	50
6. METODOLOGÍA	52
6.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y GEOGRÁFICA	52
6.1.1 Delimitación temporal	52
6.1.2 Delimitación geográfica	52
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	53
6.2.1 Población	53
6.2.2 Muestra	53

6.2.3	Unidad objeto de estudio	53
6.3	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
6.3.1	Fuente primaria	54
6.3.2	Fuente secundaria	54
6.3.3	Instrumento de recolección de la información	54
6.4	PROCEDIMIENTO	55
7.	RESULTADOS	56
7.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA MEDIANA EMPRESA	56
7.1.1	Aspectos generales	56
7.1.2	Sector económico	57
7.1.3	Número de empleados	58
7.1.4	Capital de la empresa	58
7.2	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL EMPRESARIO	59
7.2.1	Sexo	59
7.2.2	Edad	60
7.2.3	Cargo	60
7.2.4	Educación	62
7.2.5	Experiencia laboral	62
7.3	ASPECTOS SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN	63
7.3.1	Aspectos generales	63
7.3.2	Función administrativa más importante	64
7.3.3	Planeación estratégica	65
7.3.4	Factores exógenos	66

7.3.5	Estrategias dirigidas al personal de la empresa	66
7.3.6	Estrategias de desarrollo	67
7.3.7	Sistemas de información gerencial	68
7.3.8	Ventajas competitivas de los productos	69
7.3.9	Planes de acción hacia nuevas ventajas competitivas de los productos	69
7.3.10	Balance scorecard	70
7.3.11	Existencia de análisis DOFA	70
7.3.12	Realización de la planeación	71
7.3.13	Departamento coordinador de la planeación	72
7.3.14	Niveles de organización	72
7.3.15	Períodos de análisis de pronósticos sobre cambios en la empresa	73
7.3.16	Objetivos de corto plazo	74
7.3.17	Consultores externos	75
7.3.18	Niveles de organización involucrados en la planeación	76
7.3.19	Responsabilidad del proceso de planeación	76
8.	CONCLUSIONES	70
9.	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA	90
	ANEXOS	94

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Matriz teórica: Modelos de orientación a largo plazo de las empresas	27
Tabla 2. Operacionalización de la hipótesis	51
Tabla 3. Muestra de 16 medianas empresas de santa marta	53
Tabla 4. Distribución del número de empleados por sector económico	58
Tabla 5. Distribución del capital de la empresa por sector económico	59
Tabla 6. Distribución de los empresarios de acuerdo al sector económico	59
Tabla 7. Distribución de la edad de los empresarios por sector económico	60
Tabla 8. Distribución del cargo del empresario respecto del sector económico	61
Tabla 9. Distribución del grado educativo del empresario respecto del sector económico	61
Tabla 10. Distribución del título obtenido por el empresario respecto del sector económico	62

Tabla 11. Distribución de la experiencia del empresario en el negocio respecto del sector económico	63
Tabla 12. Función administrativa más importante de la empresa respecto del sector económico	64
Tabla 13. Principales factores exógenos a la organización que afectan su desempeño respecto del sector económico	66
Tabla 14. Estrategias para el personal de las medianas empresas por sector económico	67
Tabla 15. Estrategias de desarrollo de las empresas a largo plazo por sector económico	67
Tabla 16. Sistema de información gerencial de acuerdo al sector económico	68
Tabla 17. Ventajas competitivas más importantes de los productos por sector económico	69
Tabla 18. Planes de acción hacia nuevas ventajas competitivas para los productos por sector económico	69
Tabla 19. Indicadores de gestión de balance scorecard por sector económico	70
Tabla 20. Análisis DOFA de las medianas empresas de Santa Marta por sector económico	71
Tabla 21. Tiempo de realización de la planeación por parte de la alta gerencia	71

Tabla 22. Departamento coordinador de la planeación por sector económico	72
Tabla 23. Niveles de organización existentes en la empresa de acuerdo al sector económico	73
Tabla 24. Período de realización de pronósticos sobre cambios en la empresa	73
Tabla 25. Objetivos financieros de corto plazo de acuerdo al sector económico	74
Tabla 26. Objetivos de largo plazo para la empresa de acuerdo al sector económico	75
Tabla 27. Consultores externos para la planeación por sector económico	75
Tabla 28. Niveles de organización involucrados con el proceso de planeación por sector económico	76
Tabla 29. Responsabilidad del proceso de planeación de acuerdo con el sector económico	76
Tabla 30. Fortalezas y debilidades de las medianas empresas de Santa Marta	77

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Distribución de las medianas empresas de Santa Marta por sector económico 57

Figura 2. Realización de la planeación estratégica por parte de las medianas empresas de Santa Marta 65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta sobre el proceso de planeación estratégica en las medianas empresas de Santa Marta, Colombia	96
Anexo B. Empresas que conforman la población objeto de este estudio	105

INTRODUCCIÓN

Este trabajo hace parte de un macroproyecto sobre la evaluación de los distintos elementos del proceso administrativo, característicos de las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta, Colombia, y tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la planeación que llevan a cabo estas organizaciones, con el fin de proponer estrategias que permitan proyectarlas sólidamente, mediante una investigación descriptiva de este sector económico.

La investigación pretende constituirse en una aproximación teórica del estudio de los procesos administrativos en las medianas empresas de la región, ya que son muy pocos los trabajos realizados hasta la fecha a pesar de la gran importancia del tema y del sector. El estudio recoge los criterios de gestión de los empresarios a través de un formulario de encuesta explicativa, aplicado a administradores y gerentes de estas organizaciones, que explica cómo es la planeación estratégica de las 90 medianas empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Santa Marta, Colombia, con información del primer semestre de 2002, mediante un muestreo aleatorio estratificado de estas organizaciones por sector económico.

El estudio está sustentado sobre las teorías administrativas, el área de la planeación, y en particular de planeación estratégica. Describe en primer lugar la información de carácter



general sobre las medianas empresas estudiadas, naturaleza jurídica, turnos de producción, valor de los activos brutos, años de funcionamiento; segundo, las características socioeconómicas de los empresarios; luego, examina la gestión gerencial, revisando la implementación de la planeación estratégica, la presencia de elementos tales como la visión, la misión, objetivos, planes de acción y el despliegue de la planeación al interior de estas organizaciones; analiza la existencia de juntas directivas o de grupos consultores externos y la organización formal existente; además, estudia el sistema de información gerencial y su utilidad en términos de oportunidad y satisfacción de las necesidades del grupo directivo de la empresa; el proceso de toma de decisiones, la presencia de equipos de trabajo especiales para realizar proyectos específicos, así como las ventajas competitivas para el conjunto de la empresa y sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Este trabajo se concibe como una especial contribución al estudio de la mediana empresa de la ciudad de Santa Marta para una mejor comprensión de su problemática y en consecuencia al mejoramiento de su gestión, que conlleve un óptimo desarrollo en el ámbito empresarial de la Región y del País.

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Toda organización involucra la realización de un ordenamiento- distribución óptima- de sus recursos disponibles y necesarios enfocados en la obtención de los propósitos empresariales. Esta sistematización de los recursos escasos con que se cuenta implica un esfuerzo en la definición de una visión de la empresa en el contexto de su entorno y sus condiciones estructurales.

La materialización de las acciones para alcanzar esta visión son los planes, que en últimas vienen a ser el resultado de un ejercicio de reflexión, análisis y ponderación por parte de los ejecutivos de la organización, basado en premisas sobre el estudio del entorno y la consideración de escenarios probables.

Bajo la consideración anterior, y desde el punto de vista de los investigadores, la planeación es quizás el elemento más importante del proceso administrativo en las organizaciones, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, dado el gran

esfuerzo organizacional que tienen que realizar para sobrevivir y competir exitosamente en el mercado actual.

Para el caso de Colombia, se considera que las pequeñas y medianas empresas necesitan establecer prácticas que las lleven a ser más competitivas en el mercado global, desplazando esquemas de negocio que muchas veces están basados en la improvisación y en modelos de gerencia reactiva de corto plazo, para darle paso a procesos sistematizados y de visión a largo plazo con alto contenido innovador.

Desde esta óptica, es una preocupación de los investigadores, estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, evaluar la planeación a largo plazo, como uno de los distintos elementos del proceso administrativo característicos de las medianas empresas, para plantear soluciones para un mejoramiento del desarrollo de este sector empresarial como alternativas de empleo y crecimiento industrial sostenido en el Caribe colombiano, particularmente de la ciudad de Santa Marta (Magdalena).

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La reflexión anterior llevó a preguntar ¿cómo es la planeación estratégica de las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta, Colombia?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ ¿Cuáles son los principales elementos y estrategias de planeación a largo plazo utilizadas por las medianas empresas?
- ❖ ¿Las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta emplean ó no el proceso de planeación a largo plazo?
- ❖ ¿Cuál es el impacto generado por la aplicación o no de la planeación a largo plazo dentro y fuera de la organización?
- ❖ ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la planeación estratégica que se presentan en las medianas empresas de Santa Marta?
- ❖ ¿Coinciden los elementos sobre planeación estratégica que manejan las medianas empresas de Santa Marta con la teoría sobre los modelos de planeación administrativa a largo plazo?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo pretende mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la planeación estratégica encontrar explicaciones a situaciones sobre el comportamiento de las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta, lo cual servirá como modelo para realizar investigaciones de este tipo en cada una de las otras funciones administrativas.

Además, se constituirá en una aproximación teórica al estudio de los procesos administrativos en las medianas empresas de la región, ya que son muy pocos los trabajos realizados hasta la fecha a pesar de la gran importancia de los temas y de los sectores de producción donde se desenvuelven éstas -tales como el agropecuario, salud, manufactura, comercio, entre otros- sobre todo en esta época de crisis nacional pudiéndose convertir en la tabla de salvación de la tambaleante economía Colombiana. En consecuencia, servirá como modelo diagnóstico para implementar cambios positivos en las medianas empresas de la ciudad y del País y además, podrá servir como guía indispensable en la cátedra universitaria del proceso administrativo, por ser un tema de sumo interés en el estudio de las distintas organizaciones y porque considera distintos tópicos de la administración como son las teorías y modelos administrativos.

Desde la óptica académica este trabajo será de gran importancia al servir de guía importante a otros investigadores al considerar distintos tópicos de la administración como son las teorías y modelos administrativos, entre otros.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación se acudirá al empleo de una encuesta, como técnica de investigación que servirá como instrumento para diagnosticar el comportamiento de las medianas empresas de Santa Marta.

Se hace necesario resaltar la importancia de la aplicación del proceso de planeación estratégica en las medianas empresas en el sentido que estas puedan desarrollarse en buena forma, ya que sin una excelente planeación las organizaciones tienden a

desaparecer o se estancan en su avance, en consecuencia, los gerentes de las grandes empresas recurren a la planeación como una necesidad de obtener respuestas a los interrogantes que les plantean multitud de problemas y de oportunidades derivados de varias circunstancias, casi siempre pertenecientes al contexto donde funciona la organización.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Describir el proceso de planeación a largo plazo en las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta (Magdalena), con el fin de establecer un diagnóstico que permita formular recomendaciones tendientes a fortalecerlas para hacer más viables estas organizaciones.

1.5.2 Objetivos específicos. Para el logro del objetivo general se hace necesario plantear los siguientes objetivos específicos:

- Identificar si las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta emplean ó no el proceso de planeación a largo plazo.
- Describir los principales elementos y estrategias de planeación a largo plazo utilizadas por las medianas empresas.

- Establecer las principales fortalezas y debilidades de la planeación estratégica que se presentan en las medianas empresas de Santa Marta.
- Establecer el impacto generado por la aplicación o no de la planeación a largo plazo dentro y fuera de la Organización.
- Comparar y reflexionar sobre los resultados encontrados con la teoría administrativa de los modelos de planeación administrativa a largo plazo.
- Proponer recomendaciones teóricas y metodológicas para fortalecer los procesos de planeación a largo plazo, que hagan más viables las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta.

1.6 LIMITACIONES

Una de las causas que generalmente impiden llevar a cabalidad el desarrollo de este tipo de investigaciones académicas es la negativa sistemática de los encargados de suministrar la información primaria; este hecho, se considera que es debido quizá al celo de "soltar" información confidencial sin pensar en la contribución que pueden realizar al sector donde se desenvuelven y que mejoraría inclusive su propia organización al analizar la información suministrada.

En el caso particular de este trabajo, después de muchos intentos, se logró recoger información de 16 medianas empresas de la ciudad de Santa Marta de 18 que estaban

presupuestadas como tamaño muestral, lo que se considera como un buen logro que permitió llevar a feliz término la presente investigación. Por lo demás, el estudio se desarrolló sin ningún contratiempo.

2. LA ADMINISTRACIÓN

La administración tuvo su aparición como disciplina independiente a comienzos del siglo XX y es la que se sigue en la actualidad: las actividades principales de la administración son la planeación, la organización, la dirección y el control. Los principales enfoques de la Administración son:

2.1 ENFOQUE CLÁSICO

El origen del enfoque clásico de la administración, debido al norteamericano *Frederick Taylor*, parte de las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podría resumirse en dos hechos genéricos: primero, el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración, exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante; con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de *planeamiento* a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación. En segundo lugar, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento de sus recursos y

hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas; surge entonces el sentido de la división del trabajo entre "quienes piensan y quienes ejecutan"; los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas.

El panorama industrial en el inicio del siglo XX tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

El período de observación y análisis de las diferentes organizaciones administrativas y los procedimientos administrativos que configuran la teoría Taylorista puede considerarse de más de 30 años, comprendidos entre 1880 y 1910. En estos momentos sólo importaba obtener ganancias: el trabajo humano estaba sometido a las leyes de la oferta y la demanda y los salarios eran por consiguientes bajos, el sindicalismo, que en Europa había dado pasos fundamentales, empieza a tomar fuerza en Norteamérica, lo que trajo como consecuencia grandes conflictos entre sindicatos y patrones. Inspirado en esta serie de cosas y en las críticas que hiciera a la administración de la época, Taylor (ingeniero nacido en Filadelfia, EE.UU. en 1856) formula las bases de la administración científica, para

cambiar los métodos empíricos usados por los ejecutivos. Para llegar a la realización del ideal anunciado de máxima prosperidad para patronos y obreros, Taylor trató de identificar ciertas reglas y principios que pueden resumirse así:

- *Sistematización de los conocimientos sobre el trabajo*: a fin de convertirla en reglas, leyes y fórmulas útiles para el empleo del trabajador en su labor cotidiana o sea la formación de una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico tradicional.
- *Selección científica de los trabajadores*: tomando en cuenta la clase y la naturaleza del trabajo y las actitudes y capacidades de las personas.
- *Adiestramiento y capacitación del trabajador*: por medio de la enseñanza del método científico sobre la forma como debe ejecutar sus funciones.
- *Supervisión y colaboración con los trabajadores*: a fin de asegurar que el trabajo se hará de acuerdo a los principios de la ciencia que se debe a cada trabajo.
- *Creación de un ambiente de cooperación mutua entre el trabajador y los patronos*: para obtener la identificación de todos con los objetivos comunes de la empresa.
- *División casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores*: Esta división consiste en que la dirección hace planes, dirige, controla, supervisa, mientras que el trabajador ejecuta y aplica las reglas que da la dirección.
- *Supervisión especializada*: para las distintas etapas de un proceso deberían intervenir distintos supervisores de acuerdo a las especificaciones requeridas por dichas etapas.

Los anteriores principios de la administración determinan unas características esenciales de la administración norteamericana que es la especialización en el trabajo y que se ha proyectado como una constante en la administración de negocios. A pesar de ser grave equivocación el articular al hombre en la máquina, como una pieza más del engranaje mecánico, la introducción de sus principios y el control de tiempo y movimiento en la empresa constituyeron la "Piedra Angular de la administración científica".

2.2 MODELO DE FAYOL

Este Ingeniero parisino (1841 - 1925) empeñado en buscar una técnica administrativa aplicable a las distintas organizaciones, desarrolló en su obra "*Administración General e Industrial*", lo que son, según él, los fundamentos y los principios de la Administración. Fayol, consideraba que las organizaciones relacionadas con la Administración se pueden dividir en seis grupos, así:

- Técnicas (de producción).
- Comerciales (compras, ventas e intercambio).
- Financieras (presupuesto y operaciones encaminadas a hacer un buen uso del capital, búsqueda de éste).
- Contables o estadísticas.
- De seguridad (protección de la propiedad y de las personas).

- Administrativas (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Al agrupar las diferentes actividades administrativas que se desarrollan en una empresa, Fayol observó que los cinco primeros grupos eran conocidos, no así las administrativas, por lo que dedicó gran interés al análisis de estas últimas. Al respecto, afirma que las actividades administrativas se encuentran en todos los niveles de la empresa. Él las define como:

2.2.1 Planeación. La importancia de la planeación en la administración se observa en la afirmación que "administrar es prever". En efecto, no se puede intentar crear o dirigir una empresa si no se predetermina su futuro. En la planeación administrativa o económica se distinguen tres etapas principales:

- *El diagnóstico de la situación.* En esta se analiza, se estudia y se evalúa la situación actual de la institución y se compara con otras "situaciones" semejantes, las cuales se llaman términos de referencia.
- *El pronóstico de la Empresa.* Si en la primera etapa se estudia la situación actual, en esta se prevé lo que puede ocurrir si la institución sigue sin cambio en su estructura o sin variaciones esenciales en su porvenir.

- *La proyección de la Empresa.* En esta etapa la planeación tiene en cuenta las dos primeras y proyecta la empresa con base en las nuevas fuerzas que se prevén en su reestructura.

En la proyección es en donde la planeación incide directamente.

2.2.2 Organización. Organizar es ordenar el doble cuerpo material y social de la empresa.

Una buena organización se mide por la relación existente entre cargo-empleado-función.

2.2.3 Dirección. No se concibe ninguna agrupación de personas sin una dirección, menos aún una empresa puede carecer de esta función administrativa. La dirección manda, orienta, organiza, da órdenes, siempre con el interés del buen éxito de la empresa. Hay tres grandes formas de dirigir según la teoría clásica esbozada por el sociólogo Alemán Max Weber: La *dirección democrática*, que se basa en la simpatía que el ejecutivo tenga ante los subordinados, esta simpatía es lo que Max Weber llama "*carisma*"; la *dirección burocrática*, aquella que se basa en los reglamentos y normas de la empresa, y la *dirección autocrática* que corresponde al tipo de dirección según la cual el jefe se impone por la fuerza de su temperamento y de sus intereses.

2.2.4. Coordinación. Coordinar es armonizar tareas materiales y personas en la institución. La coordinación procura que tanto el cuerpo material como humano de la institución esté en armonía para evitar lo que se ha llamado "el crecimiento hipertrofiado de la Empresa". Así por ejemplo, no se puede adquirir laboratorios ó equipos de oficinas para los cuales no haya personal calificado para manejarlos.

2.2.5. Control. Consiste en determinar si los planes y políticas de la empresa se desarrollan de acuerdo a objetivos y valoraciones definidas. Existen varias formas de control como son la de control administrativo y de tutela y la de control previo y a posteriori.

Al igual que Taylor, Fayol considera necesario dar algunas reglas o principios generales para formar una administración eficaz en la empresa. Estos principios son los siguientes:

- **División del Trabajo:** Este es el principio de la especialización, el cual ha sido bien examinado por economistas, ingenieros, educadores, etc., quienes han considerado la especialización como necesaria para obtener la eficacia en el trabajo; Fayol aplica este principio tanto a las actividades administrativas como a las técnicas.
- **Autoridad y Responsabilidad:** Este principio se refiere a la relación que Fayol plantea que existe entre la autoridad y la responsabilidad. Así, en una pirámide organizacional a medida que se asciende la autoridad aumenta y a medida que baja la responsabilidad disminuye.
- **Disciplina:** Partiendo de la base de que la disciplina es el respeto por los acuerdos y contratos, los cuales se dirigen a obtener obediencia, dedicación y energía, Fayol declara que la disciplina requiere buenos supervisores en todos los niveles, claros y buenos acuerdos y una prudente aplicación de sanciones. Sin disciplina no puede haber buena administración, pues ésta requiere del trabajo y buenas relaciones laborales disciplinarias.

- **Unidad de dirección:** Las actividades homogéneas requieren de un jefe y un plan. Sin ellos no puede haber trabajo, pues no hay quien mande ni dé una orientación general sobre metas y objetivos a alcanzar.
- **Unidad de mando:** Según este principio un subordinado no debe recibir órdenes de varios jefes sino de uno sólo.
- **Subordinación del interés particular al interés general:** La administración debe tener como fin el desarrollo de la empresa, pero hay que tener en cuenta que el auge y desarrollo de ésta depende también del desarrollo de la comunidad donde se encuentra ubicada. De allí que las medidas que se adopten deben tener en cuenta el bienestar e interés general.
- **Remuneración del Personal:** Todo empleado que labora en una empresa debe tener derecho a una remuneración en razón de su trabajo y de sus conocimientos.
- **Centralización:** Este principio consiste en la manera cómo se ejerce la autoridad en la Empresa; en la medida en que las órdenes y decisiones se den y se tomen por una sola persona, se tendrá un alto grado de centralización, pero la autoridad puede estar dispersa en la empresa, entonces la centralización disminuye.
- **Cadena Escalar:** Este principio se refiere a la jerarquización de la autoridad en la empresa y hace referencia al conducto regular en las relaciones formales de trabajo.
- **Orden:** Hace referencia al ajuste del cuerpo social y material de la Empresa, puede concretarse en la expresión "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
- **Equidad:** Principio que implica imparcialidad, reconocimiento impersonal al esfuerzo, significa ecuanimidad, ponderación; la equidad rechaza la injusticia, las preferencias.

El principio de la equidad es la lealtad misma a la empresa y al grupo al cual pertenece dentro de ella.

- **Estabilidad:** La permanencia segura en la empresa es un factor de equilibrio y de seguridad en el ejercicio de las funciones de los empleados.
- **Iniciativa:** Es necesario permitir el desarrollo de las iniciativas del personal de la empresa, Fayol las define como "la necesidad de concebir un plan y ejecutarlo".
- **Espíritu de Cuerpo:** La solidaridad con la Empresa y con el grupo de trabajo es fundamental, por esto se hace necesario un sentido de pertenencia a ellos; de allí, la necesidad de un espíritu de cuerpo, que sin la unión y la lealtad difícilmente puede haber administración eficaz.

En los anteriores principios, Fayol no sólo manifiesta su conocimiento profundo de la administración sino que indica reglas generales a tener en cuenta en el ejercicio de la función administrativa.

2.3. COMPARACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS DE TAYLOR Y DE FAYOL.

Obsérvese que en ambas teorías, de Fayol y de Taylor, existe el interés científico para analizar la administración como una disciplina con características peculiares independientes de otras ramas de la ciencia. El método científico empleado en su análisis por Taylor, para llegar a conclusiones valederas indica la profundidad con que se adelantó

en el estudio de la administración. Fayol, al mismo tiempo separó el grupo de actividades administrativas de otros grupos con los cuales parecía confundirse. Además, ambos analizaron la administración desde el punto de vista de sus principios y fundamentos. Las diferencias son tan observables como las semejanzas.

La formación de Taylor que se inicia en los talleres y continúa con la formación universitaria, le permitió recoger y analizar datos fundamentales para su teoría administrativa. La experiencia y el estudio aparejados fueron bases firmes de su aporte a la administración. En cambio Fayol ocupa altas posiciones administrativas después de haber egresado de la universidad, este hecho hace que su teoría sea menos rígida en el análisis del comportamiento de empleados y de los procedimientos administrativos. Taylor se caracteriza generalmente por la especialización en el trabajo, este criterio que se fundamenta en el pragmatismo norteamericano es una constante de todos los tiempos en el marco administrativo de los Estados Unidos; Fayol, si bien enfatiza en la división del trabajo, es más generalista, menos exigente de la estricta especialización. También este criterio es una constante del marco administrativo Europeo posiblemente debido a las tendencias humanistas de esta parte del mundo.

Estas dos corrientes se complementan y proporcionan bases para nuevos enfoques administrativos en la vida moderna, como las que se presentan a continuación.

2.4 ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO (1993)

A principios del decenio de 1930 nació un concepto sobre Administración en un ambiente social distinto al que había a principios del siglo. Este concepto originado en los famosos experimentos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo y sus colaboradores con el propósito de elaborar una teoría que reflejara tanto la lógica del trabajo como las actitudes mentales y psicosociales con quienes se trabajaba, terminaron por llegar a conclusiones muy importantes sobre el elemento humano en la administración.

Elton Mayo profesor de la Universidad de Harvard, conocedor de las relaciones industriales, la psicología y la ciencia sociales, basado en el postulado de la Administración Científica de que el aumento en la iluminación traía consigo un incremento en la producción; realizó entre 1927 y 1948 una serie de experimentos en los talleres de Hawthorne de Chicago que dejó asombrados a los investigadores al no encontrarse relación alguna entre algunas variables, como por ejemplo: colocando un grupo de obreros en una sala de control, variando las condiciones de iluminación, demostró que la producción continuaba aumentando incluso cuando la iluminación disminuía. Al mismo grupo se le situó en determinadas condiciones: periódicamente se iban introduciendo cambios como: períodos de descanso de diferente duración, jornadas de trabajo diarias y semanales más cortas, alimentos durante la jornada, momentos de interrelación, algunas melodías y en general todo lo que pudiera provocar reacciones positivas en los trabajadores, demostró que la producción aumentaba sin mayor desgaste

de energías. En otras palabras, las relaciones personales, el estado de satisfacción del personal, la comunicación efectiva, la organización flexible, la moral del trabajador y el bienestar del personal eran determinantes del nivel de producción.

Las organizaciones no se veían como meras estructuras que podían diseñarse en un plano, sino dinamos cargados de motivaciones y de energía humana.

2.5 ENFOQUE BUROCRÁTICO DE MAX WEBER

Se encuentra entre los primeros sociólogos en contribuir a la teoría de la organización al hacer énfasis en el hecho de que la organización formal planeada hace posible sustituir con una "norma legal" las normas debidas al capricho de aquellos que ocupan los puestos directivos. Weber (citado por Sexton, 1977) fue bastante lejos en su afán de propugnar por una organización semejante a una máquina al pensar que el tipo más efectivo de organización era una "burocracia perfecta" en la que la organización se fundamentara en documentos escritos, reglamento, normas, reglas y órdenes, y las decisiones se tomaran en el nivel mas alto y fueran transmitidas hacia abajo a través de una jerarquía de oficiales que llevaran a cabo sus obligaciones de acuerdo con rutinas establecidas. Las normas constituyen medios de sustentar el poder, hacer uso de los recursos para recompensar a las personas que empleen las normas o sancionar a los que se apartan de ellas.



Sexton, W. (1977) resume la estructura burocrática, expuesta por Weber, como la "Organización estable definida con funciones reglamentarias". Sus principales características son:

- Situación de competencia frente a obligaciones y funciones en que han sido comprometidos los trabajadores.
- Se sostiene el principio de jerarquía, es decir, cada inferior está bajo el control de un superior.
- El funcionamiento de la oficina obedece a reglas técnicas y a normas de reglamento para efecto de no llegar a sustituir la legitimación de la autoridad.
- Distanciamiento de cualquier otra organización que interfiere el estado legal burocrático.
- Formulación por escrito de todos los actos y decisiones.
- No se permite el monopolio en los cargos ni influencia extrañas en el uso de los recursos.

2.6 EL CONCEPTO DE LA CONDUCTA INSTITUCIONAL DE HERBERT SIMON

El rasgo principal de este nuevo periodo se basa en el principio de que mediante el estudio práctico las teorías sobre administración pueden desarrollarse científicamente. El concepto establecido constituyó la llamada "Conducta Institucional". Simón, agrupó las

funciones administrativas en planeación, organización, ejecución, evaluación y control, aplicable a cualquier tipo de organización.

Con la nueva ciencia se vio al administrador como un técnico social adjunto, y no como figura central de una organización como lo concibió Taylor o en su calidad de persona versada en relaciones personales descrita en el movimiento de "relaciones humanas". Por el contrario, la figura real de la imagen del administrador en el nuevo movimiento era la de una persona muy diestra en tomar decisiones y con excepcional habilidad para analizar los asuntos y para aplicar los conceptos y teorías de las ciencias sociales a los problemas administrativos de la organización.

2.7 EL CONCEPTO DE SISTEMAS

En los últimos años se ha desarrollado otro concepto orientador de la administración con el nombre de "Sistemas", término más abstracto y abarcador que los vistos anteriormente. Los intelectuales que han abrazado este concepto aparecido en EE.UU., sostienen que los problemas deben ser definidos y examinados desde el punto de vista de un sistema total. En el campo de la educación, por ejemplo, se podría definir un sistema total como un sistema escolar estatal, nacional y hasta internacional. Estos sistemas, a su vez, podrían dividirse en subsistemas tales como los distritos escolares, la escuela ó el aula. Se podrían

añadir otros subsistemas como la administración escolar ó la docencia. Todas estas divisiones existen, también en los sistemas sociales, políticos y económicos.

Los sistemas tienen ciertas características: son muy complejos, lo que significa que un cambio en una variable produce su efecto en otras; comprende varios subsistemas y finalmente cada sistema tiene un fin específico.

Este enfoque es contrario al de la "conducta institucional" que trata de resolver los problemas aislando elementos y estudiando variables hasta llevar el problema a su mínima expresión.

2.8 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Según Valladares Rivera (1992), la administración es indudablemente un arte y que la aplicación artística de los conocimientos seguirá siendo tal vez la mayor pericia de un gerente. Aunque el estado de la ciencia en la administración puede llamarse inexacto, también es una ciencia aunque no en el sentido lato de las ciencias físicas o naturales.

2.8.1 Objeto de estudio. El objeto de estudio de la administración son las organizaciones como un todo; entendiéndose la organización como las unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

3. LA PLANEACIÓN

La planeación puede concebirse como un proceso necesario de toma de decisiones anticipada para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo (Russell Ackof, 1978).

La planeación nació con la administración misma (Mendoza José María, 1985). Taylor concentró sus esfuerzos en el diseño de medios para planificar los métodos y procedimientos de trabajo; mientras que Fayol enfatizó los programas anuales como mecanismos para realizar la planificación de la empresa. El mencionado autor concibe la planeación como un modelo de experimentación con ideas (simulación mental), sobre la manera de asignar los recursos valiosos de la empresa, antes de someterlos al riesgo que implican las condiciones del entorno.

3.1 MODELOS DE ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO DE LAS EMPRESAS

De acuerdo con Ogliastri (2000), ante el problema de entender el proceso de crecimiento de una empresa y de orientarlo a largo plazo se distinguen cinco escuelas: la escuela clásica

de Harvard, la de *planeación estratégica*, la de estrategia y estructura, la de estrategia competitiva, y la de empresas japonesas.

La escuela clásica de Harvard hizo contribuciones importantes con Smith y Christensen (1951), Andrews (1960), Learned, Christensen, Guth y Andrews (1965), Porter (1980), Christensen, Bower y Andrews (1981). La de *planeación estratégica* se concentró principalmente en trabajos de consultores como Henderson (1984) y Schendel (1978). La escuela de estrategia y estructura tiene su aporte clave en Chlander (1960), y un notable desarrollo de investigación en curso en Miles y Show (1977), Rimel (1977), Chandler y Daems (1980) y Chandler (1989). La escuela japonesa ha sido descrita por Pascale y Athos (1981), Ohmae (1982), Kagono, Nonaka, et al., (1985), Abegglen y Stalk (1985). La escuela de estrategia competitiva tiene sus principales representantes en Porter (1980, 1985), Ohmae (1982), Hamel y Prahalad (1994); estas escuelas se exhiben en la tabla 1.

TABLA 1. Matriz teórica: Modelos de orientación a largo plazo de las empresas

MODELOS	La Empresa y su entorno	Proceso Administrativo	La Estructura Organizativa	La Estrategia Competitiva	Recursos Humanos	La Relación producto-cliente	El aspecto Financiero	Análisis DOFA
Escuela clásica de Harvard.	Estudio de la situación actual y las características socioeconómicas del sector.	Sistemas de Planeación Gerencial a largo plazo.		Comparar para establecer posición competitiva de la empresa y el producto.		Estable responsabilidades por los diversos productos de la empresa.	Rentabilidad	Misión, visión, oportunidades, fortalezas y debilidades, ventajas y desventajas.
Escuela de Planeación Estratégica.	Matrices de evaluación y planeación de producción y de mercados.	Planeación y evaluación a largo plazo.		Lograr ventaja competitiva en el largo plazo.		Hacer productos competitivamente fuertes.	Rentabilidad y crecimiento: uso de portafolio de productos.	Fortalezas y Debilidades
Escuela de Estrategia y Estructura.	Estrategias y áreas de crecimiento y estructura.	Planeación estratégica.	Evaluación de la estructura organizacional actual para cambiarla.	Cambia estructura para mejor funcionamiento y crecimiento.			Sistemas de presupuestación	
Escuela de Estrategia Competitiva	Análisis de las cinco fuerzas que afectan la empresa, el sector y subsectores.	Sistemas de planeación y control estratégicos		Análisis e identificación del competidor para obtener ventaja comp. sostenible.		Mediante análisis del poder de negociación con los clientes.	Mediante estrategias de rentabilidad empresarial.	
Escuela de Empresas Japonesas	Análisis de la cultura negociadora dentro y fuera de la empresa.	Sistemas de planeación estratégicos participativos.	Niveles org. Horiz.: decisión estratég. a nivel gerencial; planeación de abajo hacia arriba y de adentro hacia fuera.	Lograr ventaja competitiva de sus recursos humanos.	Análisis y participación para el desarrollo de los recursos humanos.	Calidad producción para establecer alianzas estratégicas con clientes internos y externos.	Objetivos de beneficios mutuos a largo plazo.	

Además de los anteriores modelos, existen otros que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo:

- Determinación de la misión o razón de ser.
- Determinación de la estrategia.
- Determinación de las tácticas.
- Determinación de los proyectos.

Marwin Bower:

- Establecimiento de objetivos.
- Estrategia de planeación.
- Establecimiento de Metas
- Desarrollar la filosofía de la compañía.
- Establecer políticas.
- Planear la estructura de la organización.
- Proporcionar el personal.
- Establecer los procedimientos
- Proporcionar instalaciones.
- Proporcionar el capital.
- Establecimiento de normas.

- Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- Proporcionar información controlada.
- Motivar a las personas.

Carlos C. Martínez Martínez:

- Formulación de Metas
- Identificación de objetivos y estrategias actuales
- Análisis ambiental
- Análisis de recursos
- Identificación de oportunidades estratégicas
- Determinación

José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García:

- Determinación de la misión.
- Matriz DOFA.
- Factores claves.
- Escenario de actuación.
- Determinar áreas de resultados.
- Elaboración de objetivos.
- Definición de estrategias
- Plan de Acción.

Carlos Gómez Pardo:

- Plasmar cuáles son las realizaciones de la empresa y los puntos fuertes y débiles.
- Acción Inmediata.
- Clasificación de los objetivos de la empresa.
- Conocer el entorno.
- Conocer las expectativas.
- Valores de las alternativas.
- Preparación e implementación.

Koontz y O' Donnell(1979):

- Los diversos insumos organizacionales
- El perfil de la empresa.
- Orientación de Alta Gerencia.
- Objetivos de la Empresa.
- El ambiente interno actual.
- El ambiente externo.
- Desarrollo de las estrategias.
- Planeación e implementación.

Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo:

- Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
- Los exponentes claves de la acción.
- Estructura organizativa.
- Infraestructura de apoyo.
- A mejor relación, mejor información.
- Financiación.
- Mecanismos de evaluación.
- Tiempo de estrategia.

Jorga A. Ruso León:

- Determinación de la misión.
- Matriz DOFA.
- Formulación de la visión
- Determinar Áreas de Resultados Claves.
- Elaboración de los objetivos.
- Definición de las estrategias.
- Plan de acción.
- Diseño organizativo.
- Sistema de Control.

Jorge Enrique Venegas:

- Análisis del entorno (diagnóstico de la empresa)
- Revisión de la misión.
- La posición estratégica.
- Metas y Objetivos.
- Formulación y estrategias, la cual a su vez plantea las siguientes etapas:
innovación de productos, penetración de mercado, desarrollo de productos,
desarrollo de mercados, diversificación, resegmentación, diferenciación y
refuerzo.
- Programa y apoyos tácticos.
- Ejecución y Control.
- Retroalimentación.
- Análisis del entorno.
- Repetición.

Jaime Toira Guilera:

- Preparación: Conocimientos previos de la empresa y definición del plan.
- Misión, propósitos y objetivos primarios.
- Puntos fuertes y débiles. Diagnostico.
- Entorno Actual y previsto.
- Resumen de evaluación de la empresa (proceso iterativo).

- Establecimiento del "gap" y los supuestos para su resolución.
- Desarrollo y evaluación de alternativas.
- Adopción y redacción del plan.

4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planeación estratégica es el conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa. Las decisiones que se orientan a ajustar la empresa al entorno para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo constituyen el propósito de la planeación estratégica.

El objetivo de la planeación estratégica no es sólo planear, sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, sólo permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente se recorrería a oscuras.

La planeación estratégica involucra entonces una toma de decisiones por parte del cuerpo directivo de la Institución, la identificación de opciones posibles y la escogencia de una ruta o estrategia entre todas las desarrolladas o vislumbradas previamente. Si no lo hacen, las instituciones van sin mucha dirección, acogiéndose a los cambios de viento y de las circunstancias, improvisadamente ó por la inercia de los hechos del pasado.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones: Acle Tomasini la define como un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Por su lado, Francisco Manso expresa que la planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos. Según Menguzzato y Renau la planeación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de sus puntos fuertes y débiles frente al contexto donde se desenvuelve y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa. Mintzberg y Waters explican que la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados; o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se consideran varios aspectos en común sobre la planeación estratégica, tales como:

- Es un proceso que se utiliza par definir y alcanzar las metas organizacionales.

- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al ocuparse de cuestiones fundamentales, la planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

También ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará ¿cuáles opciones serán las más adecuadas con las estrategias de la organización?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación y ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad, es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los

aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos. En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

4.2 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización; al servirse de ella, los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas. Todo este proceso de planeación estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica. Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe. Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles. Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que

contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

4.3 TRABAJOS E INVESTIGACIONES REALIZADOS EN AMÉRICA LATINA Y COLOMBIA

Refiriéndose al crecimiento y orientación a largo plazo de las empresas, Ogliastri (2000) menciona que en América Latina y en los países subdesarrollados no se han dado muchas contribuciones sobre este importante tema, posiblemente porque el subdesarrollo es la etapa de la táctica en lugar de la estrategia, porque el conocimiento y la capacidad administrativa es limitada ó porque la situación competitiva no es *estratégica* sino que depende de la buena suerte o del oportunismo. En este sentido es significativa la contribución de Austin (1990) sobre la gerencia estratégica en países en desarrollo, producto de años de experiencia docente y de consultoría en América Latina, África y Asia.

Algunas de las grandes empresas colombianas afiliadas a grupos financieros o subsidiarias de empresas multinacionales han acogido los sistemas modernos de planeación, pero el grueso de las empresas del país adolece de fallas protuberantes en esta materia, tal como lo expresa Mendoza (1985), quien además afirma que muchas de ellas acuden aún a la

intuición como alternativa, observándose una orientación a valorar la planeación a corto plazo y operacional, desestimando la prospección estratégica de la compañía.

Sólo cuando sobrevienen las crisis se percibe el vacío de la planeación estratégica y es muy poco lo que se puede hacer. Muy a menudo se esgrimen argumentos defensivos para justificar la falta de visión estratégica, como por ejemplo, se dice que el medio externo cambia tan erráticamente que cualquier plan queda obsoleto en un período corto de tiempo; que los ejecutivos tienen tan escaso el tiempo que no pueden prácticamente dedicarse al proceso de planeación; en fin que la planeación es cara y los recursos de la empresa son escasos, remata el autor en mención.

Por otro lado, muy a pesar de la importancia de la aplicación de las distintas funciones administrativas como mecanismo indispensable para la proyección efectiva de la organización, se desconoce aún la forma, características, procedimientos, dificultades y resultados de estos procesos en las pymes de la región y en especial en la ciudad de Santa Marta, por lo cual no es posible orientar los esfuerzos del sector empresarial y del gobierno departamental hacia su fortalecimiento financiero, administrativo y organizacional.

En las medianas empresas de Santa Marta se encuentra que muchos gerentes expresan que están realizando el proceso de planeación a largo plazo, pero realmente lo que hacen es estimar algunos resultados en búsqueda de una rentabilidad de algunos de sus productos sin tener en cuenta la organización como un sistema total.

Con base en los registros noticiosos del último quinquenio, diferentes medios de comunicación nacional y continental, señalan cada vez más que las pequeñas y medianas empresas industriales (PYMES) ocupan un lugar destacado en el debate sobre política económica de América Latina. De igual manera, en los círculos académicos son frecuentes las propuestas que enfatizan su importancia para el desarrollo económico.

La Dirección Nacional de Planeación (DNP), define para el sector industrial colombiano tres tipos de empresas teniendo en cuenta su infraestructura financiera y su capacidad de generación de empleo directo. La gran empresa que constituye el 23,32% del parque industrial colombiano con capital financiero mínimo de \$3.000.000.000 y más de 150 trabajadores directos; la mediana empresa que es el 31,2% con recursos financieros entre \$750.000.000 y \$2.999.000.000 y mano de obra directa entre 50 y 149 trabajadores, y la pequeña empresa que constituye el 45,48% con capital financiero entre \$50.000.000 y \$749.000.000 y entre 10 y 49 trabajadores. Esto significa que la PYME representa el 76,68 de la industria colombiana, constituyéndose en el sector más importante de la economía.

La falta de planeación general de la pequeña y mediana empresa colombiana, afecta de manera determinante la planeación estratégica de estos tipos de organización empresarial, en lo referente a la utilización racional de los recursos existentes, generando una baja productividad, lo cual se ve reflejado en altos costos de producción y en un alto precio de venta, razones que no les permite ser competitivas. Al no trabajarse la planeación, la condición de aplicación y desarrollo de la planeación estratégica en la PYME colombiana no existe (Universidad Externado de Colombia, 1995; Torres Acosta, J. H., 1999).

El problema referido puede ser subsanado mediante la utilización de metodologías de planeación estratégica, asimiladas al entorno colombiano, como herramienta para el desarrollo de la tarea de planeación a largo plazo de la organización, pues las metodologías existentes universalmente, fueron estructuradas para un entorno cultural, tecnológico, organizacional y socioeconómico totalmente diferente al del entorno industrial colombiano, lo cual en principio, las hace poco aplicables si se tiene en cuenta la estructura organizativa, logística y operativa (Torres Acosta, J. H., 1999) de la pequeña y mediana empresa nacional y esa imposibilidad de contratar mano de obra especializada a que hace referencia el Grupo Monitor en la investigación desarrollada para el Departamento Nacional de Planeación.

Este panorama, demuestra la necesidad de desarrollar procedimientos que sean fácilmente aplicables al medio, teniendo en cuenta las condiciones naturales de la mediana empresa colombiana para enfrentar la tarea de mejorar la planeación estratégica en este tipo de organizaciones, permitiéndoles alcanzar un mayor grado de competitividad y de esta forma trabajar alrededor de las políticas formuladas por el gobierno (Torres Acosta, J. H., 1997).

Los Gobiernos de la región indefectiblemente las consideran como uno de los motores de crecimiento y cada país cuenta con algún tipo de instrumento para apoyar a estas empresas; sin embargo, en la práctica, la situación es muy diferente. El apoyo a las pymes es más nominal que real y gran parte del discurso oficial no se ve respaldado por acciones

que cuenten con los fondos y recursos humanos suficientes como para producir un impacto sobre el desempeño de las empresas mismas.

Esto es particularmente grave en el contexto de los desafíos y oportunidades que se han abierto a las PYMES desde la segunda mitad de los años ochenta. En el nuevo modelo económico estaban orientadas a introducir una economía de libre mercado y consistieron fundamentalmente en la eliminación del proteccionismo en el comercio exterior, la liberalización del sistema financiero nacional y de cuentas de capital, la simplificación de la estructura de impuestos, la privatización de las empresas del estado y la creciente flexibilidad del mercado ocupacional (BID, 1997).

Por este motivo, las pequeñas y medianas industrias se abren paso en medio de un ambiente inestable, por lo que se hace necesario planear y ejecutar acciones que promuevan su fortalecimiento. De acuerdo con esta premisa, la planificación es el método mas eficaz para la optimización del uso y coordinación de los recursos para el logro de los objetivos. Así mismo, en el contexto de las reformas económicas, el tamaño (micro, pequeña, mediana o gran empresa) y la propiedad (nacional o extranjera) de las empresas no se consideraban como variables relevantes, en contraste con la perspectiva de que toda propiedad de los bienes de producción conducía a ineficiencia. Los documentos de política pública que promovían o implementaban las reformas no mencionaban el tipo de agentes privados que conducirían la economía; tampoco consideraban la dinámica de la participación de cada tipo de empresa en la actividad económica en general y la industria manufacturera en particular. A pesar de ello, implícitamente se esperaba que las pymes

jugaran un papel significativo en el nuevo modelo económico. En primer lugar, porque el modelo anterior, proteccionista y conducido por el Estado había favorecido a las grandes compañías nacionales y extranjeras que ahora tenían que operar bajo condiciones competitivas que reducían sus ventajas con respecto a las pequeñas empresas. En segundo lugar, porque se esperaba que la sustitución de un modelo orientado hacia el interior por uno conducente al exterior y liderado por las exportaciones favorecería las ventajas comparativas que tenía la región en mano de obra (Balassa y otros, 1986; Krueger, 1983; Weller, 1998), lo cual aumentaría el peso relativo de las empresas más pequeñas que hacen un uso más intensivo de este factor de producción.

En contraposición con esta visión optimista del futuro de las pymes en el nuevo modelo económico, otros enfoques hacían resaltar los problemas que enfrentaría el sector debido a su debilidad para resistir la competencia de los productos importados y al escaso apoyo que reciben de las políticas públicas. La presión de la liberalización del comercio resultaría particularmente nociva bajo condiciones de sobre valoración de la tasa de cambio, como en efecto sucedió en la mayoría de los países de la región en la década del noventa (French-Davis, 1999; Katz, 1999).

Gran parte del debate sobre la situación y desempeño de las pymes en el nuevo modelo económico se basa únicamente en argumentos teóricos sobre su capacidad relativa para hacer frente a la competencia de las importaciones y en evidencias puntuales, tanto de empresas individuales como de países específicos.

Las pymes no constituyen un actor marginal en la estructura industrial sino que son un factor relevante, particularmente en materia de empleo. Los valores relativamente reducidos de esta variable en tres países (Bolivia, Nicaragua y Costa Rica) se explican porque no se incluyen las empresas medianas en los dos primeros y las pequeñas, en el tercero. En segundo lugar, en contra de las expectativas, las pymes no siempre tienen una mayor presencia relativa en la estructura industrial de los países más pequeños, especialmente en relación con su participación en la producción o las ventas.

Las indivisibilidades y el gran tamaño mínimo de las empresas eficientes explican que, aun en los países pequeños, las grandes empresas tienen que encargarse de la producción de bienes de consumo específicos (por ejemplo, cerveza, cemento, y vidrio) las cuales, por lo tanto, darían cuenta de una participación relativamente importante en la producción total.

En tercer lugar, como era de esperarse en este caso, su participación en el empleo es mayor que lo propio en la producción, indicando niveles de productividad menores en comparación con las grandes empresas.

En países como Argentina, Brasil y México, la estructura productiva de las PYMES tiene un peso importante en productos alimenticios, ropa y textiles, productos químicos y plásticos y maquinaria y equipo. El elemento distintivo de los países grandes es el peso relativamente alto de maquinaria y equipo en la producción total de las pymes.

En cuanto a los países de tamaño medio (Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela), es predominante el peso de las industrias alimenticias y químicas y, a diferencia del grupo anterior, se observa una presencia muy escasa de maquinaria y equipo.

Teniendo en cuenta el entorno en que se desenvuelven las pymes es relevante el proceso de planificación para acometer la dinámica de los negocios y abordar las nuevas oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Para los empresarios, la planificación debe ser una función básica de sus prácticas de negocios si desean ser exitosos dando una eficaz respuesta a las necesidades de las economías locales nacionales e internacionales.

Ahora bien, La planeación constituye una base de suma importancia que determina el resto del proceso que permite proyectar la empresa hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado. Planear es sin duda de las actividades que caracteriza al mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los

cuales se busca finalmente el mayor provecho. De ahí que el carácter estratégico de la planeación de las pymes no trata sólo de prever un camino sobre el que se ha de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

En Colombia, específicamente en la Región Caribe, últimamente los investigadores de las organizaciones están dedicando gran parte de su trabajo al proceso administrativo de las pymes; entre otras, se destacan las siguientes investigaciones:

“Diagnóstico de los procesos de planeación a largo plazo y control gerencial en las medianas empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Barranquilla.” (Ballestas Celedón y Barrios Nohora, 2002). Este es un trabajo realizado en la Universidad del Norte por estudiantes de la maestría en Administración de Empresas. El estudio plantea como situación problema que a pesar de la importancia de los procesos de planeación y control como mecanismos indispensables para la proyección efectiva de la organización, se desconoce aún la forma, características, procedimientos, dificultades y resultados de estos procesos en las pymes de la región y de la ciudad de Barranquilla, por lo cual no es posible orientar los esfuerzos del sector empresarial y del Gobierno Departamental hacia su fortalecimiento financiero, administrativo y organizacional. Con los resultados encontrados se pudo establecer un diagnóstico de los procesos de planeación a largo plazo y control gerencial, en las medianas empresas participantes del estudio. La investigación encontró que las pymes son uno de los sectores en auge y con posibilidades de aportar a la solución del problema del desempleo en la región Caribe. Sin embargo, la debilidad de sus estructuras organizacionales y la improvisación e inmediatez aplicadas dentro de

sus estrategias administrativas, evidencian serias dificultades en el proceso de planeación a largo plazo y de control gerencial, lo cual le impide crecer y competir con éxito. Los autores sugieren que las instituciones relacionadas con el sector empresarial desarrollen una estrategia de capacitación sobre planeación a largo plazo y control gerencial dirigido a los Gerentes, así como el desarrollo de una línea de investigación que monitoree los avances de estas empresas.

El otro importante y reciente trabajo de investigación presenta los resultados para la ciudad de Barranquilla (Barriga, 1998), de un estudio de mayor cobertura, producto de un esfuerzo mancomunado de cooperación internacional entre cinco instituciones de los países de la Comunidad Andina de Naciones, con intereses en el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. Ellas son: la Universidad EAFIT de la ciudad de Medellín, Colombia; la Asociación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, ASOPYME, de la ciudad de Caracas, Venezuela; el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas, INSOTEC, de la ciudad de Quito, Ecuador; el Instituto Boliviano de Estudios Empresariales, IBEE, de la Paz, Bolivia y la Escuela Superior de Administración, ESAN, de Lima, Perú. La investigación fue posible gracias al auspicio de la Corporación Andina de Fomento, CAF.

El trabajo en mención recoge los criterios de gestión de los empresarios a través de un formulario de encuesta, aplicado a propietarios y gerentes, para conocer cómo es la gerencia de la pyme industrial, en cada una de las cinco áreas claves de resultado: finanzas, producción, mercadeo, recursos humanos y gerencia. El estudio permitió

rastrear a 37 pequeñas y medianas industrias manufactureras, 28 y 9 respectivamente, de los 10 principales sectores de la pyme en la capital del Atlántico, con una cobertura total del 100%.

Con relación a la gestión gerencial, la investigación examina la implementación de la planeación estratégica, la presencia de elementos tales como la visión, la misión, objetivos, planes de acción y el despliegue de la planeación al interior de la pyme. Se analiza la existencia de juntas directivas o de grupos consultores externos y la organización formal existente. Además, estudia el sistema de información gerencial y su utilidad en términos de oportunidad y satisfacción de las necesidades del grupo directivo de la empresa, el proceso de toma de decisiones, la presencia de equipos de trabajo especiales para realizar proyectos específicos y se presentan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de esta área, así como las ventajas competitivas para el conjunto de la empresa, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

5. HIPÓTESIS

5.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis que se desea probar en el presente trabajo se expresa teniendo en cuenta el propósito de realizar un diagnóstico de la planeación de las medianas empresas de Santa Marta, tal como se plantea a continuación:

Las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta no realizan una planeación estratégica de desarrollo que permita optimizar la utilización de sus recursos para el logro de su misión, visión y objetivos.

5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para efectos del desarrollo de la presente investigación se identificaron las siguientes variables, a saber:

Tabla 2. Operacionalización de la hipótesis

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Proceso de planeación estratégica		Gestión empresarial y caracterización del proceso de planeación:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información general de la empresa 	Nombre, sector económico a la cual pertenece la empresa, número de empleados y capital de la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El empresario 	Cargo, edad, sexo, experiencia, grado educativo alcanzado, título obtenido.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso de planeación 	Misión visión y objetivos, políticas, planes, programas, información gerencial, división del trabajo, mercado de los productos, la competencia, pronósticos, carrera y remuneración del personal, planeación financiera, alianza estratégica, el entorno, niveles de organización, consultoría externa, indicadores de gestión, toma de decisiones, análisis DOFA y balance score card.

6. METODOLOGÍA

Esta investigación se encuadra dentro de la combinación de los paradigmas cuantitativo y cualitativo, de carácter no experimental y de enfoque descriptivo - interpretativo. Aquí se describen y analizan las relaciones entre la teoría sobre la planeación a largo plazo y la planeación que hacen las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta

6.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y GEOGRÁFICA

6.1.1 Delimitación temporal. El presente trabajo se realizó en Santa Marta, Colombia, con base en información -del primer semestre de 2002- sobre las pymes afiliadas a la Cámara de Comercio de esta ciudad.

6.1.2 Delimitación geográfica. La investigación tuvo como escenario la ciudad de Santa Marta (Magdalena), ubicada en la Costa del Caribe Colombiano, Suramérica, a $11^{\circ} 15' 18''$ de longitud norte y a $74^{\circ} 13' 45''$ de longitud oeste del Meridiano de Greenwich y se encuentra a 2 metros sobre el nivel del mar

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.2.1 Población. La población objeto de este estudio estuvo constituida por las 90 medianas empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Santa Marta, según información suministrada por esta institución (ver anexo B).

6.2.2 Muestra. La muestra correspondió al 20% de las medianas empresas que conforman la población (tabla 3), estratificada por sectores económicos: servicio, agropecuario, comercial, industrial, manufacturero y otros.

6.2.3 Unidad objeto de estudio. La unidad objeto de análisis es la mediana empresa registrada en la cámara de Comercio de la ciudad de Santa Marta, Colombia, caracterizada por poseer recursos financieros entre \$750.000.000 y \$2.999.000.000 y mano de obra directa de 50 a 149 trabajadores (Ley 87 de 1989).

Tabla 3. *Muestra de 16 medianas empresas de Santa Marta*

Sector Económico	Número de empresas
• Servicios	11
• Hotelero	1
• Agropecuario	1
• Manufacturero	1
• Industrial	1
• Otros (muebles, maderas, artes gráficas, plásticos y químicos)	1

6.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.3.1 Fuente primaria. Gerentes de cada una de las medianas empresas que conformaron la muestra.

6.3.2 Fuente secundaria. Bibliografía sobre el tema, Cámara de Comercio de Santa Marta, biblioteca universitaria, publicaciones, Internet, entre otras.

6.3.3 Instrumento de recolección de información. El instrumento utilizado para la recolección de la información fue la encuesta explicativa (ver anexo A), aplicada a los gerentes de cada una de las medianas empresas que conforman la muestra. Este instrumento se elaboró con base en tres factores, con sus respectivas variables, a saber:

- ❖ **Información general de la empresa:** nombre y sector económico a la cual pertenece la empresa, número de empleados y capital de la empresa.
- ❖ **El empresario:** cargo, edad, sexo, experiencia, grado educativo alcanzado, título obtenido.
- ❖ **El proceso de planeación** (36 ítems): funciones administrativas, planeación estratégica, información gerencial, división del trabajo, mercado de los productos, la competencia, pronósticos, misión visión y objetivos, carrera y remuneración del personal, planeación financiera, alianza estratégica, el entorno, niveles de organización, consultoría externa, indicadores de gestión, toma de decisiones, análisis DOFA y balance scorecard.

6.4 PROCEDIMIENTO

A partir de los registros mercantiles de la Cámara de Comercio de Santa Marta, se identificaron y clasificaron, por sectores económicos, las medianas empresas de esta ciudad. Luego, con base en la teoría existente sobre el tema, se realizó una prueba piloto mediante una encuesta preliminar aplicada a los gerentes de dos de las medianas empresas a investigar (2% de la población aproximadamente, tomada al azar), la cual fue sometida a revisión por expertos; todo esto para afinar el instrumento final. Luego de analizar los resultados de esta primera fase se procedió a hacerle los ajustes finales al instrumento (ver anexo B), el cual es el que finalmente se utilizó. La aplicación de las encuestas fue realizada directamente por los mismos autores, siendo identificada cada una de ellas por un código que permitió clasificarlas por sectores de producción.

La información recolectada se procesó utilizando el paquete estadístico SPSS 10. Los resultados de asociación derivados del procedimiento anterior se contrastaron por sectores de producción, mediante tablas de contingencia y figuras que exhiben la distribución de las medianas empresas objeto de este estudio, de acuerdo con los factores y variables tratadas.

Finalmente, estos resultados se confrontaron con los obtenidos en otras investigaciones similares, la teoría existente y la reflexión particular de los investigadores.



7. RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta responden fundamentalmente a la pregunta de si las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta realizan el proceso de planeación a largo plazo y con qué características lo hacen. Estos se presentan considerando tres grandes aspectos de la Organización que se relacionan con los objetivos de este trabajo, a saber:

- Descripción general de la mediana empresa.
- Características socioeconómicas del empresario.
- Aspectos sobre el proceso de planeación estratégica de la Empresa.

7.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA MEDIANA EMPRESA

7.1.1. **Aspectos generales.** Todos los empresarios de las distintas medianas empresas de Santa Marta expresan que sus organizaciones:

- Poseen una estructura organizacional definida.
- Cuentan con Junta Directiva y/o Consultores para sus distintas actividades.

- Realizan todas las funciones administrativas.
- Conocen por qué la empresa se encuentra en este negocio y por qué lo hace.
- Cuentan con un portafolio de productos.

7.1.2 Sector económico. El sector económico predominante es el de servicios con el 62,5% de las medianas empresas, tal como se exhibe en la figura 1; mientras que los sectores con menor participación son el agropecuario, industrial, manufacturero y otros; el sector hotelero participa moderadamente con un 12,5 de las empresas.

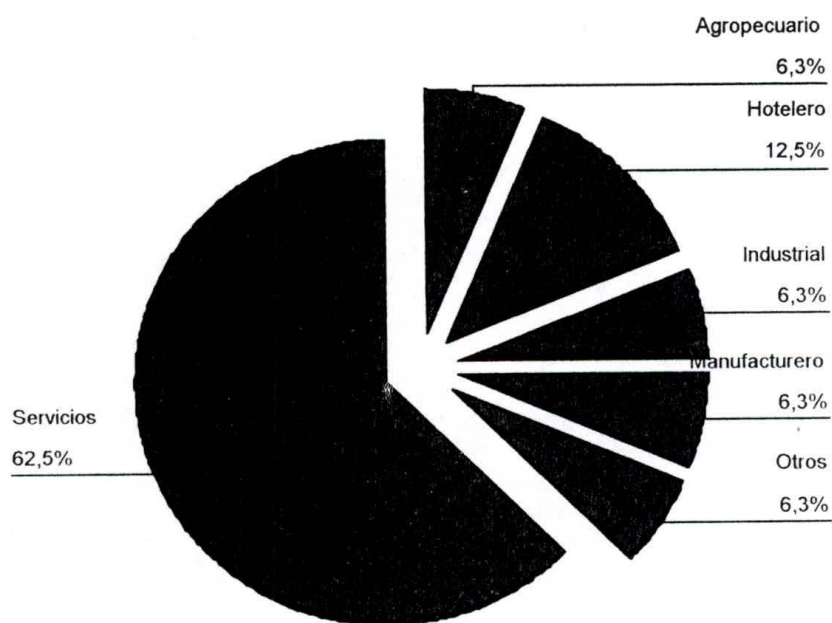


Figura 1. Distribución de las medianas empresas de Santa Marta por sectores económicos.

7.1.3. Número de empleados. La tabla 4. muestra que el 62,5% de las medianas empresas de Santa Marta tienen entre 21 y 40 empleados; mientras que el restante 37,5 cuentan entre 204 y 240 empleados, correspondiendo este último rango al sector de servicios.

Tabla 4.. Distribución del número de empleados (%) por sector económico.

Sector económico	Número de empleados (%)	
	21-40	204-240
Agropecuario	100	
Hotelero	100	
Industrial	100	
Manufacturero	100	
Otros	100	
Servicios	40	60
Total	62,5	37,5

7.1.4. Capital de la empresa. Las medianas empresas de Santa Marta con mayor capital (más de \$276 millones) corresponden a los sectores agropecuario y de servicios con una cobertura del 31,3% de estas empresas; el sector de las empresas de servicios tiene distribuido su capital en todos los rangos de capital, sobresale que el 40% de estas organizaciones posee el capital más alto. Por otro lado, los sectores económicos que manejan menor capital son el industrial y otros (madereras). El 100% de las empresas del sector manufacturero presenta un capital que oscila entre 244 y 260 millones de pesos (ver tabla 5).

Tabla 5. *Distribución del capital de la empresa por sector económico*

		Capital de la empresa			
		<226	227-243	244-260	>276
Sector Económico	Agropecuario				100,0%
	Hotelero	50,0%		50,0%	
	Industrial	100,0%			
	Manufacturero			100,0%	
	Otros	100,0%			
	Servicios	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Total		31,3%	12,5%	25,0%	31,3%

7.2 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL EMPRESARIO

7.2.1. Sexo. Para la muestra de la ciudad de Santa Marta, el 81,3% de los empresarios son hombres y el 18,7% son mujeres. Los sectores económicos con mayor presencia femenina en la dirección son hotelero, industrial y otros sectores con 6,3% cada uno; el sector de servicios está dirigido en su totalidad por hombres (ver tabla 6).

Tabla 6. *Distribución de empresario de acuerdo al sexo por Sector económico*

		Sexo del empresario		Total
		Femenino	Masculino	
Sector Económico	Agropecuario		6,3%	6,3%
	Hotelero	6,3%	6,3%	12,5%
	Industrial	6,3%		6,3%
	Manufacturero		6,3%	6,3%
	Otros	6,3%		6,3%
	Servicios		62,5%	62,5%
Total		18,7%	81,3%	100,0%

7.2.2 Edad. Los datos recolectados muestran que los empresarios de las medianas empresas de Santa Marta es una dirigencia joven, cuyas edades oscilan entre los 28 y 39 años. La tabla 7 muestra que la gran mayoría de los empresarios tienen entre 31 y 35 años con el 50% de los empresarios encuestados. Además en el sector de servicios, manufacturero y hotelero se encuentran los empresarios más veteranos.

Tabla 7. Distribución de la edad de los empresarios por Sector Económico

	Edad del empresario			Total
	<=30	31-35	>=36	
Sector Económico	Agropecuario	6,3%		6,3%
	Hotelero		6,3%	12,5%
	Industrial		6,3%	6,3%
	Manufacturero		6,3%	6,3%
	Otros	6,3%		6,3%
	Servicios	18,8%	37,5%	62,5%
Total		31,3%	50,0%	100,0%

7.2.3 Cargo del empresario. La mayoría de los empresarios son Gerentes en una proporción del 43,8% de ellos; siguiendo en su orden: Administrador, con 31,3% y Jefe, con 25%. El único sector donde el cargo es Jefe se presenta en servicios, con 40% empresarios en esta categoría económica. Todos los empresarios de los sectores agropecuario, industrial y manufactura ostentan el cargo de administradores (ver tabla 8).

Tabla 8. Distribución del cargo del empresario respecto al sector económico

		Cargo del empresario		
		Gerente	Administrador	Jefe
Sector Económico	Agropecuario		100,0%	
	Hotelero	50,0%	50,0%	
	Industrial		100,0%	
	Manufacturero		100,0%	
	Otros	100,0%		
	Servicios	50,0%	10,0%	40,0%
Total		43,8%	31,3%	25,0%

7.2.4 Educación. El empresario de las medianas empresas de Santa Marta muestran un buen nivel educativo; sólo el 18,8% de los empresarios no terminó una carrera profesional, pero realizó estudios universitarios. Se halló que el 81,2% de los empresarios terminaron sus estudios completos de educación superior y el 18,8% con estudios de postgrado, lo que muestra un gran avance del empresariado y un gran esfuerzo en inversión de capital humano. Todos los sectores económicos muestran un adelanto en esta materia (tabla 9).

Tabla 9. Distribución del grado educativo de los empresarios por sector económico

		Grado educativo			Total
		Secundaria	Universitario	Posgrado	
Sector Económico	Agropecuario		6,3%		6,3%
	Hotelero		12,5%		12,5%
	Industrial		6,3%		6,3%
	Manufacturero		6,3%		6,3%
	Otros		6,3%		6,3%
	Servicios	18,8%	25,0%	18,8%	62,5%
Total		18,8%	62,5%	18,8%	100,0%

En cuanto a los títulos académicos obtenidos por estos empresarios predomina el de Administrador de Empresas, con 56,3%; pero se hace necesario resaltar que el 25% de los empresarios son Contadores y se distribuyen por casi todos los sectores económicos, excepto el agropecuario y el manufacturero (ver tabla 10).

Tabla 10. *Distribución del título obtenido por el empresario por sector económico*

		Título del empresario			Total
		Administrador	Contador	Sin título	
Sector Económico	Agropecuario	6,3%			6,3%
	Hotelero	6,3%	6,3%		12,5%
	Industrial		6,3%		6,3%
	Manufacturero	6,3%			6,3%
	Otros		6,3%		6,3%
	Servicios	37,5%	6,3%	18,8%	62,5%
Total		56,3%	25,0%	18,8%	100,0%

7.2.5 Experiencia laboral. La experiencia laboral de los empresarios de las medianas empresas oscila entre 7 y 12 años. Se observa en la tabla 11 que los sectores más experimentados corresponden al hotelero, industrial y de servicios; mientras que en el agropecuario todos los empresarios presentan la más baja experiencia. Además, los resultados muestran que el 70% de los empresarios tienen una experiencia específica en el sector en que se desenvuelven entre 3 y 5 años, característica acentuada en los sectores industrial, manufacturero y de servicios. Los de menos experiencia se desempeñan en el sector comercial.

Tabla 11. *Distribución de la experiencia en el negocio del empresario de acuerdo con su experiencia laboral por Sector Económico*

Sector Económico	EXPERIENCIA LABORAL	EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO			Total
		<=2	3-5	>=6	
Agropecuario	6-7	100,0%			100,0%
Hotelero	6-7		50,0%		50,0%
	8-12		50,0%		50,0%
Industrial	8-12		100,0%		100,0%
Manufacturero	6-7		100,0%		100,0%
Otros	8-12			100%	100,0%
	6-7	10,0%			10,0%
Servicios	8-12		70,0%	20,0%	90,0%
	Total	10,0%	70,0%	20,0%	100 %

7.3 ASPECTOS SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN

7.3.1 Aspectos generales. Todos los empresarios manifiestan que sus organizaciones:

- Tienen definida su misión, visión y objetivos
- Realizan algún tipo de Planeación de la Gestión Financiera.
- Tienen definida su relación con sus clientes internos y externos como una Alianza Estratégica.
- Conocen en profundidad el mercado de sus productos.
- Tienen división de trabajo definida formalmente.



- Son conocedores de las empresas competidoras, directas o indirectas.
- Pronostican el comportamiento del entorno.

7.3.2. Función administrativa más importante. En la tabla 12 se observa que el 62,5% de los empresarios de las medianas empresas de Santa Marta manifiestan que la Organización es la función administrativa más importante para ellos, mientras que sólo el 18,8% de ellas le da prioridad a la Planeación y el restante 18,8% a todas las funciones administrativas. La tabla 12 muestra además que las empresas del sector productivo de servicios se distribuye proporcionalmente través de la Organización, Planeación y la aplicación de todas las funciones administrativas en un 25%, 18,8% y 18,8% respectivamente.

Tabla 12. *Función administrativa más importante para la empresa de acuerdo al sector económico*

		¿Cuál es la función administrativa más importante para la empresa?			Total
		Organización	Planeación	Todas	
Sector Económico	Agropecuario	6.3%			6.3%
	Hotelero	12.5%			12.5%
	Industrial	6.3%			6.3%
	Manufacturero	6.3%			6.3%
	Otros	6.3%			6.3%
	Servicios	25.0%	18.8%	18.8%	62.5%
Total		62.5%	18.8%	18.8%	100.0%

7.3.3 Planeación estratégica. La figura 2 informa al respecto que los resultados obtenidos en el estudio son concluyentes, la mayoría de las medianas empresas participantes en el estudio, el 67%, no realizan un proceso de planeación estratégica. Llama la atención que sólo la tercera parte de las empresas participantes, es decir, el 33%, sí realiza la Planeación Estratégica.

Lo anterior evidencia las debilidades e incertidumbres en que se desarrollan las actividades de la mayoría de las medianas empresas participantes en este estudio por la falta de una planeación a largo plazo en sus organizaciones, exponiéndolas al peligro de los cambios bruscos del mercado o a la influencia de factores internos o externos a la Organización, que la pueden hacer sucumbir en cualquier momento.

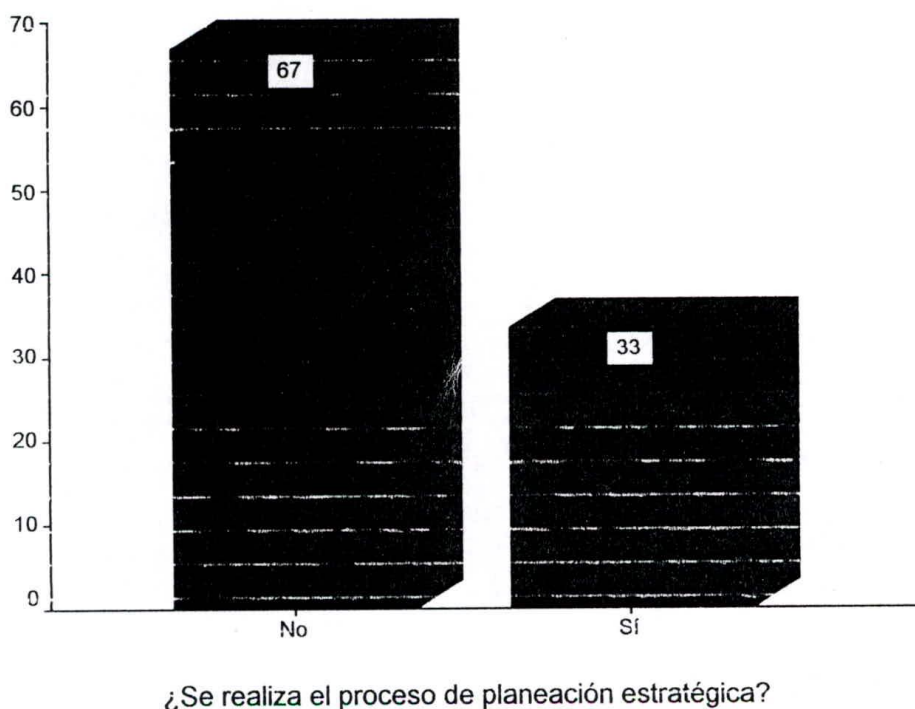


Figura 2. Realización de la Planeación Estratégica por parte de las medianas empresas de Santa Marta

7.3.4. Factores exógenos. Se hace necesario resaltar que el 37,5% de los empresarios manifiestan que no conocen cuáles son los factores exógenos que afectan de alguna manera a sus empresas; mientras que el 31,3% expresan que estos factores son los económicos y en igual proporción lo hacen con los factores sociales, siendo las empresas de servicios las que le dan mayor énfasis a esta categoría (ver tabla 13).

Tabla 13. *Principales factores exógenos a la Organización que afectan su desempeño por sector económico*

		¿Conoce los principales factores exógenos a la Organización que afectan su desempeño?			Total
		Económicos	No conoce	Sociales	
Sector Económico	Agropecuario			6.3%	6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%		12.5%
	Industrial		6.3%		6.3%
	Manufactura	6.3%			6.3%
	Otros		6.3%		6.3%
	Servicios	18.8%	18.8%	25.0%	62.5%
Total		31.3%	37.5%	31.3%	100.0%

7.3.5. Estrategias dirigidas al personal de la empresa. El 81,3% de las medianas empresas no poseen ningún tipo de estrategia para la evaluación, selección, promoción y remuneración de sus empleados, mientras que el restante 18,8% si posee un plan para esta actividad (ver tabla 14).

Tabla 14. Estrategias para el personal de las medianas empresas por sector económico

		¿Existe una estrategia para la evaluación, selección, promoción y remuneración del personal?		Total
		Sí	No	
Sector Económico	Agropecuario		6.3%	6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%	12.5%
	Industrial	6.3%		6.3%
	Manufacturero		6.3%	6.3%
	Otros	6.3%		6.3%
	Servicios		62.5%	62.5%
Total		18.8%	81.3%	100.0%

7.3.6. Estrategia de desarrollo. El 81,3% de las medianas empresas tiene definida por escrito su estrategia de desarrollo a largo plazo, correspondiendo a esta categoría en su totalidad al sector de servicios, manufacturero y agropecuario (ver tabla 15).

Tabla 15. Estrategia de desarrollo a largo plazo por sector económico

		¿Tiene definida por escrito su estrategia de desarrollo a largo plazo?		Total
		No	Sí	
Sector Económico	Agropecuario		6.3%	6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%	12.5%
	Industrial	6.3%		6.3%
	Manufacturero		6.3%	6.3%
	Otros	6.3%		6.3%
	Servicios		62.5%	62.5%
Total		18.8%	81.3%	100.0%

7.3.7. Sistemas de información gerencial. El 81,3% de las empresas estudiadas no dispone de un sistema de información, mientras que el 18,7% si posee este tipo de sistema (ver tabla 16).

Tabla 16. Sistema de información gerencial de acuerdo al sector económico

		¿La Empresa cuenta con un sistema de información gerencial?		Total
		Sí	No	
Sector Económico	Agropecuario		6.3%	6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%	12.5%
	Industrial	6.3%		6.3%
	Manufacturero		6.3%	6.3%
	Otros	6.3%		6.3%
	Servicios		62.5%	62.5%
Total		18.7%	81.3%	100.0%

7.3.8. Ventajas competitivas de los productos. En la tabla 17 se observa que el 62,5% de los empresarios de las medianas empresas de Santa Marta expresan que la calidad es la ventaja más importante que le brinda competir en el mercado con sus productos, mientras que el 37,5% restante, que corresponde a servicios, expresa que sus productos no tienen ninguna ventaja competitiva.

Tabla 17. *Ventaja competitiva más importante de los productos por sector económico*

		Ventaja competitiva más importante de sus productos		Total
		Calidad	No	
Sector Económico	Agropecuario	6.3%		6.3%
	Hotelero	12.5%		12.5%
	Industrial	6.3%		6.3%
	Manufacturero	6.3%		6.3%
	Otros	6.3%		6.3%
	Servicios	25.0%	37.5%	62.5%
Total		62.5%	37.5%	100.0%

7.3.9 Planes de acción hacia nuevas ventajas competitivas para los productos. El 56,3% de los empresarios dicen que sus iniciativas estratégicas no involucran planes de acción hacia nuevas ventajas competitivas para sus productos, correspondiendo en su totalidad a los sectores hotelero e industrial. Ahora, el 43,8% restante que manifiesta lo contrario, hace su mayor contribución en los sectores agropecuario y manufactura (tabla 18).

Tabla 18. *Iniciativas estratégicas hacia nuevas ventajas competitivas para los productos*

		¿Las iniciativas estratégicas incluyen planes de acción hacia nuevas ventajas competitivas para los productos?		Total
		No	Sí	
Sector Económico	Agropecuario		6.3%	6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%	12.5%
	Industrial	6.3%		6.3%
	Manufacturero		6.3%	6.3%
	Otros	6.3%		6.3%
	Servicios	37.5%	25.0%	62.5%
Total		56.3%	43.8%	100.0%

7.3.10. **Balance scorecard.** Se observa en la tabla 19 que el 56,3% de las medianas empresas no maneja un sistema de gestión tipo scorecard y la cuarta parte de los empresarios manifiestan no conocer el término. Sólo el 18,8% de las medianas empresas (servicios) si dicen tener este tipo de sistema de gestión.

Tabla 19. *Indicadores de Gestión balance scorecard por sector económico*

		¿Se tiene un sistema de gestión tipo balance scorecard?			Total
		No conoce	No	Sí	
Sector Económico	Agropecuario	6.3%			6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%		12.5%
	Industrial		6.3%		6.3%
	Manufacturero	6.3%			6.3%
	Otros		6.3%		6.3%
	Servicios	6.3%	37.5%	18.8%	62.5%
Total		25.0%	56.3%	18.8%	100.0%

7.3.11. **Existencia de análisis DOFA.** Sólo el 43,8% de los empresarios expresan que sus empresas sí cuentan con un análisis DOFA, manifestándose en gran medida en los sectores agropecuario y manufacturero. Por otro lado, el restante 56,3% de las empresas no muestra la existencia de este análisis DOFA en sus organizaciones, tal como se colige en los sectores industrial y una gran parte del sector de servicios (ver tabla 20).

Tabla 20. *Análisis DOFA de las medianas empresas de Santa Marta de acuerdo al sector económico*

		¿La empresa cuenta con un análisis DOFA?		Total
		No	Sí	
Sector Económico	Agropecuario		6.3%	6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%	12.5%
	Industrial	6.3%		6.3%
	Manufacturero		6.3%	6.3%
	Otros	6.3%		6.3%
	Servicios	37.5%	25.0%	62.5%
Total		56.3%	43.8%	100.0%

7.3.12. Realización de la Planeación. La tabla 21 muestra que el 50% de las medianas empresas realiza la planeación en forma trimestral, mientras el 31,3% la realiza semestralmente y en forma anual el 18,8% de las empresas. Es de notar que las de servicio planean tanto semestralmente como en forma trimestral.

Tabla 21. *Tiempo Realización de la Planeación por parte de la Alta Gerencia*

		¿Cada cuanto se realiza la Planeación?			Total
		Anual	Semestral	Trimestral	
Sector Económico	Agropecuario		6.3%		6.3%
	Hotelero	6.3%		6.3%	12.5%
	Industrial	6.3%			6.3%
	Manufacturero			6.3%	6.3%
	Otros	6.3%			6.3%
	Servicios		25.0%	37.5%	62.5%
Total		18.8%	31.3%	50.0%	100.0%

7.3.13. Departamento coordinador de la planeación. El 81,3% de los empresarios de las medianas empresas de Santa Marta expresan que sus organizaciones poseen un departamento distinto de la gerencia para coordinar la planeación, en especial los sectores agropecuario, manufacturero y de servicios que en su totalidad dicen de la existencia de este Departamento; sólo el sector industrial dice no poseerlo.

Tabla 22. *Departamento coordinador de la planeación por sector económico*

		¿Existe un Departamento distinto a la Gerencia para coordinar la planeación?		Total
		No	Sí	
Sector Económico	Agropecuario		6.3%	6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%	12.5%
	Industrial	6.3%		6.3%
	Manufacturero		6.3%	6.3%
	Otros	6.3%		6.3%
	Servicios		62.5%	62.5%
Total		18.8%	81.3%	100.0%

7.3.14. Niveles de Organización. Las medianas empresas de Santa Marta muestran un predominio de Juntas Directivas en su nivel organizativo, con un 56.3% de ellas, siguiendo en su orden la Junta de Socios, 31.3%, y el nivel gerencial, 12.5%. Se observa que el nivel organizativo que presentan los sectores hotelero y manufacturero en su totalidad es el de Junta de Socios, mientras que el 100% del sector industrial es la Junta directiva (ver tabla 23).

Tabla 23. Niveles de Organización existentes en la Empresa de acuerdo al sector económico

		Niveles de Organización			Total
		Junta Directiva	Gerencia	Junta de socios	
Sector Económico	Agropecuario		6.3%		6.3%
	Hotelero	6.3%		6.3%	12.5%
	Industrial	6.3%			6.3%
	Manufacturero			6.3%	6.3%
	Otros	6.3%			6.3%
	Servicios	37.5%	6.3%	18.8%	62.5%
Total		56.3%	12.5%	31.3%	100.0%

7.3.15. Períodos de análisis de pronósticos sobre cambios en la empresa. En la tabla 24 se puede colegir que el 62,5% de las medianas empresas de Santa Marta realizan semestralmente pronósticos sobre los cambios de fondo en la empresa, correspondiendo una mayor participación en la realización de estos pronósticos, en cada uno de estos períodos al sector de servicios; mientras que el resto de las empresas pronostican estos cambios en igual proporción, 18.8% cada una, anual o trimestralmente.

Tabla 24. Períodos de realización de pronósticos sobre cambio de la Empresa

		Períodos de realización de pronósticos sobre cambio de la Empresa			Total
		Anual	semestral	Trimestral	
Sector Económico	Agropecuario		6.3%		6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%		12.5%
	Industrial	6.3%			6.3%
	Manufacturero		6.3%		6.3%
	Otros	6.3%			6.3%
	Servicios		43.8%	18.8%	62.5%
Total		18.8%	62.5%	18.8%	100.0%

7.3.16. Objetivos de corto plazo. Al hacer explícitos los objetivos en el corto plazo, las medianas empresas de Santa Marta buscan principalmente su crecimiento en un 62,5% de ellas, hecho más acentuado en el sector de servicios en 43,8%. Mientras que el otro objetivo de relevancia es el de liquidez, el cual tiene una gran peso para el sector industrial y para de las empresas de servicios.

Tabla 25. *Objetivos financieros de corto plazo de acuerdo al sector económico*

	Objetivos financieros de corto plazo		Total
	Crecimiento	Liquidez	
Sector Económico	Agropecuario	6.3%	6.3%
	Hotelero	6.3%	6.3%
	Industrial		6.3%
	Manufacturero	6.3%	6.3%
	Otros	6.3%	6.3%
	Servicios	43.8%	18.8%
	Total	62.5%	37.5%
			100.0%

7.3.17. Objetivos de corto plazo. Maximizar las utilidades de la empresa es el principal objetivo financiero a largo plazo para el 81,3% de las medianas empresas de Santa Marta; mientras que el 18,7% de ellas, que corresponde al sector de servicios, persigue maximizar el patrimonio de los propietarios (ver tabla 26).

Tabla 26. *Objetivos de Largo Plazo para la Empresa de acuerdo al sector económico*

	Objetivos de Largo Plazo		Total
	Maximizar el patrimonio de los propietarios	Maximizar las utilidades	
Sector Económico	Agropecuario	6.3%	6.3%
	Hotelero	12.5%	12.5%
	Industrial	6.3%	6.3%
	Manufacturero	6.3%	6.3%
	Otros	6.3%	6.3%
	Servicios	18.8%	62.5%
	Total	18.8%	100.0%

7.3.18. Consultores externos. Sólo las empresas de servicio, que corresponden al 37,5% de las medianas empresas de Santa Marta, cuentan con grupos de apoyo para su proceso de planeación; en contraste, los empresarios de los demás sectores de producción manifiestan que las organizaciones que dirigen no cuentan para su planeación con este tipo de consultores externos (ver tabla 27).

Tabla 27. *Consultores Externos para la Planeación de acuerdo al sector económico*

	¿Se utilizan Consultores Externos para la Planeación?		Total
	No	Sí	
Sector Económico	Agropecuario	6.3%	6.3%
	Hotelero	12.5%	12.5%
	Industrial	6.3%	6.3%
	Manufacturero	6.3%	6.3%
	Otros	6.3%	6.3%
	Servicios	25.0%	62.5%
	Total	62.5%	100.0%

7.3.19. Niveles de organización involucrados en el proceso de planeación. La tabla 28 muestra que el 62,5% de los empresarios manifiestan que el gerente es el principal nivel organizacional involucrado en el proceso de planeación, siguiendo en su orden los Comités Administrativos y las Juntas Directivas

Tabla 28. *Niveles de Organización involucrados con la Planeación por sector económico*

		Niveles de la Organización involucrados en la Planeación			Total
		Comité Administrativo.	Junta Directiva	Gerencia	
Sector Económico	Agropecuario			6.3%	6.3%
	Hotelero			12.5%	12.5%
	Industrial			6.3%	6.3%
	Manufacturero			6.3%	6.3%
	Otros			6.3%	6.3%
	Servicios	18.8%	18.8%	25.0%	62.5%
Total		18.8%	18.8%	62.5%	100.0%

7.3.20. Responsabilidad del proceso de Planeación. La mayor responsabilidad en los niveles de organización involucrados en la planeación de las medianas empresas de Santa Marta recae sobre el Gerente, según lo manifiesta el 43,8% de los empresarios, siguiéndole en su orden los Comités administrativos, 37.55, y las Juntas Directivas, en 18.8%, tal como lo exhibe la tabla 29. Se observa, además, que los sectores económicos agropecuario, industrial y manufacturero, en un 100% de ellos, responsabilizan de esta tarea al gerente.

Tabla 29. Responsabilidad del proceso de Planeación de acuerdo con el sector económico

		Responsables del proceso de Planeación de la Empresa			Total
		Comité Administrativo	Junta Directiva	Gerente	
Sector Económico	Agropecuario			6.3%	6.3%
	Hotelero		6.3%	6.3%	12.5%
	Industrial		6.3%		6.3%
	Manufacturero			6.3%	6.3%
	Otros		6.3%		6.3%
	Servicios	37.5%		25.0%	62.5%
Total		37.5%	18.8%	43.8%	100.0%

8. CONCLUSIONES

Los hallazgos del estudio sobre el diagnóstico de la planeación en las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta revelan que la explotación de la capacidad instalada y el tipo de producción, por lotes y en forma discontinua, enfatiza la utilización de tecnologías de escala reducida, menos exigentes en inversiones, donde el sector económico predominante es el de servicios.

Por otra parte, se considera como objetivos empresariales prioritarios la maximización del patrimonio y, en el corto plazo, la liquidez; este resultado es reflejo de las dificultades en los mercados locales y del impacto de la competencia que enfrentan los empresarios; estos resultados coinciden con la teoría de la administración financiera que centra su atención en la maximización del patrimonio de los propietarios, o maximización de la riqueza (Van Horne, 1996).

Por otro lado, la percepción que tienen los empresarios del horizonte de tiempo es bastante heterogénea, sin límites precisos entre el corto, el mediano y el largo plazo; en general, menos de tres años se considera corto plazo, mediano hasta cinco años y largo plazo entre 8 y 14 años.

Considerando los resultados del documento de BARRIGA (1998) los investigadores encontraron consistencia con los hallados en el presente estudio. Estos datos pueden resumirse en los siguientes aspectos:

El sector económico con mayor participación en las medianas empresas de Santa Marta es el de servicios, con un 62,5% de estas organizaciones. Con relación a los empresarios se encontró una participación de 81,3% de profesionales universitarios jóvenes, con edades menores que 35 años; además, el 70% de ellos muestra una experiencia en el negocio entre 3 y 5 años. Estos hechos aleja a las medianas empresas del empirismo en que tradicionalmente se veían sometidas por la falta de preparación académica de sus directivos, de los cuales existe una mínima participación de las mujeres.

Se estima además que el 56,3% de los empresarios son administradores de empresas y el 25% son profesionales de otras disciplinas, lo que exigiría una mayor preparación en el área administrativa para estos cargos; los empresarios con mayor experiencia laboral (entre 8 y 12 años) corresponden a los sectores económicos hotelero, industrial y de servicios, mientras que en el agropecuario todos los empresarios presentan la más baja experiencia en el negocio (menos de 2 años) y pertenecen al sector comercial.

En el plano administrativo, a pesar de que se aplican todas las funciones administrativas básicas, el 62,5% considera que la más importante es la función de organización por lo que presentan una estructura organizacional definida. A pesar que cuentan con Comités administrativos y Juntas Directivas, el Gerente desempeña un papel importante y decisivo

en las medianas empresas estudiadas por lo que su labor cuenta con la ayuda de asesores o consultores externos, especialmente para asuntos jurídicos y tributarios.

Es muy importante la creación de grupos interdisciplinarios de asesoría y toma de decisiones ya que la cultura de trabajo en equipo ha sido fundamental en los modelos a nivel mundial de organización industrial exitosos; varias publicaciones (Boyer, 1992; OECD, 1989) muestran que una de las variables claves, no la única, para la mejor práctica industrial es justamente la conformación de equipos de trabajo, articulando el personal de investigación y desarrollo con los de diseño, mercadeo y producción; una de las dificultades manifiestas en las medianas empresas de Santa Marta es justamente el trabajo en equipo, evidenciada en el individualismo del empresario que se manifiesta a su vez en el bajo nivel de asociatividad. Esta conducta, que se reproduce al interior de la empresa, coadyuva en la explicación del por qué pocas de las empresas investigadas no conforman grupos de trabajo para realizar labores especiales.

Además, las medianas empresas de Santa Marta son muy sensibles a los efectos del entorno, particularmente a la influencia de los factores económicos y sociales; sin embargo, corren el riesgo de centralizar las decisiones en la Gerencia y desarrollar una estructura piramidal con escasa participación de otros niveles importantes de la organización.

En gran medida las medianas empresas acusan dificultades en la gestión, asociadas principalmente con la carencia de sistemas formales de costos y al uso limitado de las

herramientas básicas de la planeación financiera como son los presupuestos y los estados financieros oportunos. Sin un adecuado sistema de costos no se puede conocer la rentabilidad: ni de los productos, ni de la empresa como un todo, lo cual genera incertidumbre sobre la viabilidad y la supervivencia misma de estas organizaciones e induce respuestas no coherentes frente a las señales que envía el mercado. Este problema es más acentuado en las empresas del sector hotelero y agropecuario ya que no elaboran presupuestos a pesar que preparan los estados financieros básicos, balance general y estado de resultados, evidenciando más el cumplimiento de un requisito formal que su utilización como herramienta de análisis en la gestión financiera. Las medianas empresas objeto de estudio desconoce el estado de cambio en la posición financiera y no elabora flujos de caja; esta situación pone de manifiesto que un segmento importante de las medianas empresas de Santa Marta no puede anticipar los cambios y su capacidad de reacción es lenta. Esta situación coincide sustancialmente con lo expresado por Ogliastri (2000), quien sentencia que en América Latina y en los países subdesarrollados las empresas no han implementado muchas contribuciones sobre planeación a largo plazo de sus actividades, posiblemente porque el subdesarrollo es la etapa de la táctica en lugar de la estrategia, porque el conocimiento y la capacidad administrativa es limitada ó porque la situación competitiva no es estratégica sino que depende de la buena suerte o del oportunismo.

Otro factor es el impacto de la informática, donde su implementación es aún débil como área de apoyo a la gestión financiera; como quiera que estas empresas no tienen

sistematizada su contabilidad, más de la mitad lleva manualmente la nómina y no tiene sistematizados los costos, lo que implica la existencia de un débil sistema de información.

En general, las medianas empresas de Santa Marta no cuentan con un portafolio de servicios, un sistema de información gerencial, planes de acción, conocimiento de sus competidores, en contraposición de lo expuesto por Goodstein et al (1998) quienes manifiestan que el funcionamiento de un adecuado sistema de información de apoyo a la dirección de la empresa sirve de soporte para la estructuración de las estrategias empresariales, su implementación, seguimiento y control, ayudando a realizar una gestión eficiente y minimizando el riesgo de equivocarse.

Otros factores de desarrollo empresarial que no tienen en cuenta las medianas empresas Samarias son la no realización de pronósticos anuales, especialmente acerca de los cambios del entorno, y no poseer una estrategia de selección, evaluación, promoción y remuneración de su personal. Lo anterior permite inferir la gran necesidad que tienen los empresarios de las medianas empresas estudiadas de recibir capacitación sobre planeación a largo plazo que les permita involucrar a todos los niveles de la organización, especialmente a sus recursos humanos. De acuerdo con lo anterior, estas organizaciones están perdiendo grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo organizacional al no monitorear las iniciativas estratégicas y centrar sus preocupaciones sólo en el logro de los objetivos financieros.

La incorporación de la constante evaluación de las distintas actividades de la gestión empresarial requiere de disciplina para su construcción colectiva y, lo más importante, para su seguimiento y uso como herramienta de dirección de la empresa; con relación a la proyección y evaluación de sus objetivos el 67% de las medianas empresas de Santa Marta, según lo expresan los empresarios, no realiza el proceso de planeación estratégica, sólo el 33% de ellas lo lleva a cabo; sin embargo, cuentan con elementos de planeación estratégica como el de análisis DOFA, definición de su misión, visión y objetivos organizacionales, realizan algún tipo de planeación de la gestión financiera, tienen definida su relación con sus clientes internos y externos como una alianza estratégica, conocen en profundidad el mercado de sus productos, tienen división de trabajo definida formalmente, son conocedores de las empresas competidoras directas o indirectas y pronostican el comportamiento del entorno. Los resultados encontrados coinciden con los enunciados por Barriga (1998) en el importante y reciente trabajo de investigación, similar a este, realizado para la ciudad de Barranquilla.

Las fallas de fondo de la planeación estratégica en las organizaciones de Santa Marta no escapan del contexto nacional; algunas de las grandes empresas colombianas afiliadas a grupos financieros o subsidiarias de empresas multinacionales han acogido los sistemas modernos de planeación, pero el grueso de las empresas del país adolece de fallas protuberantes en esta materia, tal como lo expresa Mendoza (1985), quien además afirma que muchas de ellas acuden aún a la intuición como alternativa, observándose una orientación a valorar la planeación a corto plazo y operacional, desestimando la prospección estratégica de la compañía.

Si las medianas empresas de Santa Marta no realizan planeación estratégica, entonces ¿cómo logran sobrevivir? Es innegable que realicen un gran esfuerzo para mantenerse en el mercado y generar desarrollo organizacional, para lo cual apelan a la experiencia gerencial, al conocimiento del mercado local y al desarrollo de algunos elementos de planeación estratégica. Sin embargo, esto no es suficiente, por lo que se observa la necesidad de brindar un mayor apoyo a las iniciativas estratégicas de los Gerentes. El problema referido puede ser subsanado mediante la utilización de metodologías de planeación estratégica, asimiladas al entorno colombiano, como herramienta para el desarrollo de la tarea de planeación de la organización, pues las metodologías existentes universalmente, fueron estructuradas para un entorno cultural, tecnológico, organizacional y socioeconómico totalmente diferente al del entorno industrial colombiano, lo cual en principio, las hace poco aplicables si se tiene en cuenta la estructura organizativa, logística y operativa (Torres Acosta, J. H., 1999) de la pequeña y mediana empresa nacional.

La tabla 27 exhibe un resumen de las fortalezas y debilidades de las medianas empresas participantes en el presente estudio, respecto a la aplicación de los principios administrativos, especialmente los referidos a la planeación estratégica.

Tabla 30. Fortalezas y Debilidades de las Medianas Empresas de Santa Marta

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gerentes jóvenes, académicamente preparados y con experiencia en el negocio.	Poca experiencia laboral, escasa capacitación en aplicación de las funciones administrativas y especialmente de planeación estratégica.
Presencia de elementos de planeación estratégica en las medianas empresas.	Las dos terceras partes de los Gerentes de las medianas empresas no realizan planeación estratégica.
Preocupación por el control de la gestión financiera.	La mitad de los empresarios no realiza control a las iniciativas estratégicas de la organización, sólo se hace control a los objetivos financieros.
Alta responsabilidad del Gerente en la toma de decisiones.	Toma de decisiones centralizada en el Gerente, falta participación de otros niveles de la empresa.
Estructura Organizacional con dos niveles claramente definidos: Junta Directiva y Gerencia	Falta de existencia de otros niveles organizacionales importantes: Departamentos ó Unidades, Grupos Consultores, Comités de Trabajo, Comité responsable de la planeación estratégica.
Preocupación por la calidad del producto, sólo al final del proceso.	Falta de normas claras de calidad, y de su búsqueda durante y después del proceso, así como de insumos y proveedores. Deficiencias en cuanto a búsqueda de calidad total.
Clara división del trabajo en la Empresa.	Escasez de estrategias de desarrollo para el recurso humano.
Sensibles a los efectos del entorno.	Falta de estrategias de largo plazo para enfrentar los cambios del entorno y carencia de evaluación permanente de sus procesos.
Conocimiento de la competencia y preocupación por la sostenibilidad de la empresa en el mercado local y regional.	Falta de estrategias organizacionales para la competitividad en el mercado regional, nacional e internacional.

Con base en lo expuesto en este capítulo se colige que la hipótesis planteada se corrobora con los resultados encontrados; pero si bien es cierto que las medianas empresas samarias



no realizan un proceso sistemático de planeación a largo plazo, quedando a la deriva por la incertidumbre de los cambios en el mercado y la situación social del país, en éstas se encuentran elementos de planeación estratégicas que evidencian un gran esfuerzo por realizar una planeación estratégica.

9. RECOMENDACIONES

Con base en las anteriores conclusiones, las autoras se permiten proponer, entre muchas que podrían exponerse, las siguientes recomendaciones:

Elaborar y poner en marcha una estrategia de capacitación para los Gerentes de las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta sobre los procesos de planeación a largo plazo, especialmente desde el enfoque de los recursos humanos, por parte de Instituciones locales relacionadas con el sector empresarial como: Acopi, IFI, Cámara de Comercio, Secretarías de Desarrollo, Universidades y similares.

Las medianas empresas de Santa marta podrían organizar grupos empresariales que sirvan de apoyo a la gerencia para el diseño, implementación y toma de decisiones acertadas para el desarrollo organizacional, que sean productos de una acción concertada y participativa de los diferentes niveles de la empresa.

Mejorar el conocimiento de las entidades que prestan servicios de consultoría, asesoría y asistencia técnica en materia de comercio exterior, trámites, acceso al crédito para operaciones de comercio exterior, logística de distribución, estudios de mercados, entre otros.

Acceder al conocimiento general del mercado local, regional y nacional en los sectores en los cuales se compete

Realizar acciones administrativas tendientes a mejorar la gestión de las medianas empresas, y las pymes en general, en los siguientes aspectos:

- *A nivel Interno:* Asesorar, mediante consultores externos, en el diseño de Planes de Acción y Estrategias de desarrollo a largo plazo, que rompa con el inmediateismo de estas empresas y tengan en cuenta las metas organizacionales, que se fundamente en el desarrollo de los recursos humanos de la empresa y la búsqueda de la calidad total. Para ello, se debe modificar la estructura organizacional de la empresa ampliando los niveles de la organización. Respecto de los objetivos de crecimiento financiero, se recomienda, a las medianas empresas de Santa Marta, usar las líneas de crédito del IFI, tratando de expandir su radio de acción y descentralización. Se requiere en este sentido, bajar los costos operativos de manera que al usuario le lleguen tasas menores, sensibilizar a los miembros de las Juntas Directivas, Presidentes, Vicepresidentes, demás Directivos, Gerentes y Oficiales de Crédito sobre la importancia de las medianas empresas y sus potencialidades en el crecimiento y desarrollo del País.
- *A nivel Externo:* Asesorar a las Medianas empresas de Santa Marta en el estudio del entorno para mejorar su situación competitiva, especialmente en cuanto a: fluctuaciones económicas del mercado, actitudes y preferencias de los consumidores, avances tecnológicos para la información y la producción, políticas gubernamentales

para el sector en los Planes de Desarrollo local y nacional, análisis DOFA semestrales con monitoreo permanente de un equipo especializado, entre otras recomendaciones.

Continuar investigaciones sobre estrategias generales de desarrollo organizacional de largo plazo empleadas por estas empresas que permitan identificar y correlacionar la dependencia entre uno o más factores de las funciones administrativas.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Guillermo. *La planeación: herramienta para el ascenso del hombre*.

AKTOUF, Omar (1998). *"La planificación General: de la estrategia a las operaciones"*. En: *LA ADMINISTRACIÓN: ENTRE TRADICIÓN Y RENOVACIÓN*. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 1998, para la segunda edición en español. Biblioteca Práctica de Negocios. México: McGraw Hill, Tomo I. Administración Moderna.

BARRIGA, Enrique (1998). *La Gestión de la Pequeña y Mediana Industria en los Países Miembros del Grupo Andino, Informe Global*. Medellín: Universidad EAFIT.

BARRIGA, Enrique (1998). *La Gestión de la Pequeña y Mediana Industria en los Países Miembros del Grupo Andino, Módulo país Colombia*. Medellín: Universidad EAFIT.

BOYER, Robert (1992). *Technology and the economy. The key relationships*. París.

COLLINS, James y PORRAS, Jerry I (1996). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá. Colombia: Grupo Editorial Norma S.A.

COURTNEY, KIRKLAND Jane y VIGUERIE, Patrick. *Estrategia en tiempos de Incertidumbre*.

DANE (1997). *Encuesta Nacional sobre Calidad de Vida*. www.sin.com.co/clientes/DANE.

DAVID, Fred R. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Santafé de Bogotá: Fondo Editorial Legis, octava Reimpresión.

DAVILA Carlos, *Teorías Organizacionales y Administrativas*.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (1999). *Desarrollo de la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá: Lito Camargo Ltda., primera Edición.

GUERRA VALENCIA, Cecilia (2000). *Teoría Organizativa y Teoría Administrativa aplicadas a la educación superior*. Caracas: Universidad de Carabobo, Área de Postgrado PEDES.

GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, William (1998). *Planeación Estratégica Aplicada: cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Bogotá: McGraw Hill.

KOONTZ, Harold y O' DONNEL C. (1979). *Curso de administración moderna*. México: McGraw Hill.

LEVY, Alberto. *Planificación Estratégica Global*. En: Administración de Empresas, Tomo IX - B.

MARKIDES C. Constantinos. *En la estrategia está el éxito*. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.

MAYO, Elton (1993). *Los problemas sociales de la civilización industrializada*. Madrid: Piados.

NAYLOR, H Thomas. *Modelos de Planeamiento: ¿por qué y para qué?* En: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Buenos Aires: Ediciones Contabilidad Moderna S.A. Tomo IX - B.

OECD (1989). *Conference on Technical Changes as a Social Process: Enterprises and Individualism*. Helsinki, December 11-13.

OGLIASTRI, Enrique (2000). *Manual de Planeación Estratégica*. Bogotá: Tercer Mundo Editores, Cuarta Edición.

SALLENAVE, Jean P. (1990). *Gerencia y Planeación estratégica*. Santafé de Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.

SERNA GÓMEZ, Humberto (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: RAM Editores, cuarta edición.

TERRY, George R. (1977). *Principios Administrativos*. México: Compañía Editorial Continental.

VALLADARES RIVERA, Román (1992). *Administración general*. Honduras; Ed. Universitaria.

VAN HORNE, JAMES C (1966) . *La teoría de la administración financiera*. Madrid: Mac Graw Hill, 1996.

WEBER, M. (1946). La Burocracia. En: SEXTON, W. *Teorías de la Organización*. México: Trillas.

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SANTA MARTA, COLOMBIA

Responsables: *Yolima Esther Mercado Botero*
Gloria Beatriz Molina Buitrago

INSTRUCCIONES

La presente encuesta, realizada por estudiantes de grado de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, pretende conocer y describir los procesos de planeación gerencial que realizan las medianas empresas de la ciudad de Santa Marta, Colombia, con el propósito de proponer estrategias para fortalecerlas; por tanto, su finalidad es estrictamente académica y sus resultados no afectarán en modo alguno la imagen o estabilidad de su Empresa manteniendo la discreción del caso. Por lo anterior, le agradecemos se sirva contestar con claridad y objetividad las preguntas formuladas en este instrumento.

NOTA IMPORTANTE: La Encuesta debe ser diligenciada por un representante del nivel Gerencial de la Organización, preferiblemente por el Gerente, pero puede ser delegada a otro funcionario del nivel Gerencial. Recuerde, se trata de ofrecer una opinión de la alta Gerencia de la Empresa y no de una persona en particular.

Muchas Gracias!

I. INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: _____

Nombre de la Organización: _____

Sector económico a la cual pertenece la empresa: _____

Número de empleados: _____

Capital de la empresa: \$ _____

II. SOBRE EL EMPRESARIO ENCUESTADO:

Cargo: _____

Edad: _____

Sexo: (M) (F)

Experiencia total: _____ años

Experiencia en el negocio: _____ años

Grado educativo alcanzado: _____

Título obtenido: _____

III. CUESTIONARIO

Marque con una "X" la respuesta que Usted considere correcta:

Nº	PREGUNTAS	Sí	No
1.	¿La empresa realiza todas las funciones administrativas básicas de planeación, organización, dirección y control?		
2.	¿Se realiza el proceso administrativo de planeación estratégica ó a largo plazo por parte de la Alta Dirección de la Empresa?		
3.	¿La empresa cuenta con Junta Directiva y/o Grupos de Consultores externos?		
4.	¿La empresa cuenta con una estructura formal definida?		
5.	¿La empresa ha definido por escrito su estrategia de desarrollo a largo plazo?		
6.	¿Hay en la empresa un Departamento o área encargado de coordinar los esfuerzos de la Organización en planeación estratégica ó de largo plazo, diferente a la Gerencia?		
7.	¿La empresa tiene definido un sistema de información gerencial?		
8.	¿La empresa cuenta con una división del trabajo definida formalmente?		

9.	¿Conoce en profundidad el mercado donde van dirigidos sus productos y/o servicios?		
10.	¿Conoce por qué la empresa se encuentra en este negocio y por qué lo hace?		
11.	¿Conoce cuáles son las empresas competidoras, directas e indirectas?		
12.	¿La empresa cuenta con un portafolio de productos ó servicios?		
13.	¿La empresa hace pronósticos acerca de los cambios que tendrá su entorno futuro?		
14.	¿La empresa ha definido su misión, visión y objetivos?		
15.	¿La Empresa tiene definida una estrategia para la selección, evaluación, promoción y carrera, y remuneración del personal?		
16.	¿La empresa hace algún tipo de planeación de la gestión financiera?		
17.	La empresa tiene definida la relación con sus clientes internos y externos como una alianza estratégica?		

Encierre en un círculo la letra correspondiente ó complete la alternativa de respuesta que Usted considere correcta para su caso:

18 ¿Conoce Usted los principales factores exógenos a la Organización, que afectan su desempeño?

SI _____ NO _____ Si su respuesta es afirmativa, relaciónelos por tipos, así:

a. Económicos: _____

b. Sociales: _____

c. Políticos: _____

d. Otros: _____

19. De las siguientes funciones administrativas, ¿cuál considera Usted que es la más importante para su empresa?

a. Planeación, b. Organización, c. Dirección, d. Control,

e. Otra, ¿cuál? _____

20. Cada cuánto tiempo se realiza el proceso de planeación a largo plazo por parte de la Alta Dirección de la empresa?

a. Mensual, b. Trimestral, c. Semestral, d. Anual,

e. Otro (¿cuál?) _____

21. Señale los nombres de los cinco principales documentos escritos existentes en la empresa como consecuencia del proceso de planeación estratégica?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

22. ¿Cada cuánto tiempo se realizan pronósticos sobre el cambio futuro de la empresa por parte del nivel gerencial?

a. Mensual,

b. Trimestral,

c. Semestral,

d. Anual,

e. Otro, ¿cuál? _____

23. ¿Quiénes son los responsables del proceso de planeación estratégica de la Empresa?

24. ¿Cuáles de los siguientes niveles de Organización existen en la empresa?

a. Junta de Socios

b. Junta Directiva

c. Presidencia

d. Gerencia

e. Subgerencias

f. Otros operativos _____

25. ¿Que niveles de la organización están involucrados en la formulación estratégica de la empresa?

a. Junta de Socios b. Junta Directiva c. Presidencia d. Gerencia e.
Niveles operativos. f. Otros, ¿cuáles? _____

26. ¿Se utilizan consultores externos a la organización para este proceso de planeación estratégica?

Sí _____ No _____ Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles son estos consultores?: _____

27. ¿Para que áreas específicas se utiliza la consultaría externa?:

28. ¿Cuáles son los objetivos financieros de largo plazo de la empresa? (en orden de prioridad)

a. Maximizar el patrimonio de los propietarios, b. Maximizar las utilidades, c.
Otro, ¿cuál? _____

29. ¿Cuáles son los objetivos financieros de corto plazo de la empresa? (en orden de prioridad)

- a. Liquidez, b. Supervivencia, c. Crecimiento, d. Rentabilidad e.

Otro, ¿cuál? _____

30. ¿La empresa cuenta con Indicadores de Gestión establecidos?

Sí _____ No _____

31. Si su anterior respuesta es afirmativa, relacione por área de gestión los principales indicadores que monitorea la alta dirección:

a. Financieros: _____ b.

Producción: _____ c.

Comercial: _____ d.

Recursos Humanos: _____ e. Otro,

¿cuáles?: _____

32. ¿Por áreas, quién toma las decisiones en la empresa?

a. En el área Financiera: _____

b. En el área de Producción: _____

c. En el área de Recursos Humanos: _____

d. En el área Comercial: _____

e. En el área Gerencial: _____

f. Otras, ¿cuáles? _____

33. La Empresa cuenta con un análisis DOFA? Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, marque con una "X" en el siguiente cuadro las áreas donde Usted considere la existencia de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas ó Amenazas de su empresa, en cuanto a:

ASPECTOS	Debilidad	Oportunidad	Fortaleza	Amenaza
a. Administración del capital de la Empresa.				
b. Instalaciones Físicas.				
c. Personal capacitado				
d. Tecnología y su Gestión				
e. Maquinarias y equipos.				
f. Conocimiento del mercado.				
g. Barreras ó impuestos aduaneros.				
h. Alianzas Estratégicas.				

34 Tiene identificada la organización las ventajas competitivas de sus productos y servicios respecto a los que ofrece la competencia? Sí _____ No _____ Relacione las más importantes: _____

35. ¿Incluyen sus iniciativas estratégicas planes de acción orientadas al mantenimiento y la creación de nuevas ventajas competitivas para los productos y servicios?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa relacione brevemente una de ellas: _____

36. ¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de las iniciativas estratégicas tipo "Balance Score Card" para orientar la formulación de las mismas?

Sí _____ No _____ Si su respuesta es afirmativa explique brevemente cuál es:

OBSERVACIONES. Si Usted desea ampliar algunas de sus respuestas, sírvase hacerlo anotando el respectivo número de la pregunta, en pagina aparte.

¡Muchas gracias por su colaboración!